



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Využití personální agentury ve výrobním závodě

Using Personnel Agency in a Manufacturing Facility

Student:

Bc. Jan Stehlík

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Stehlík**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Využití personální agentury ve výrobním závodě**  
**Using Personnel Agency in a Manufacturing Facility**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska personálních agentur
4. Charakteristika výrobního závodu
5. Analýza využívání personální agentury ve výrobním závodě
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

EVANGELU, Jaroslava E. a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-807-4181-641.

PICHRT, Jan et al. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-481-0.

STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě 22. 4. 2016

Podpis.....

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Petra Horváthové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a doporučení, které mi pomohly k úspěšnému dokončení této práce.

Děkuji také Ing. Gabriele Mikešové, jednatelce společnosti Amali manufaktura s.r.o., za vstřícný přístup a poskytnuté informace.

## OBSAH

1	Úvod .....	6
2	Metodika a metody zpracování .....	8
3	Teoretická východiska personálních agentur .....	9
3.1	Personální agentura .....	9
3.1.1	Služby personální agentury .....	10
a)	Služby pro podnikatelské subjekty .....	10
b)	Služby pro jednotlivce .....	12
3.2	Asociace a odborné garance .....	13
3.2.1	Asociace personálních agentur .....	13
3.2.2	Asociace poskytovatelů personálních služeb .....	13
3.2.3	Klub personalistů České republiky .....	14
3.3	Pracovní agentura .....	15
3.4	Přidaná hodnota pracovních a personálních agentur .....	16
3.4.1	Přidaná hodnota pracovní agentury .....	16
3.4.2	Přidaná hodnota personální agentury .....	19
3.5	Atypická zaměstnání .....	20
3.5.1	Agenturní zaměstnávání a jeho právní základ .....	20
3.5.2	Historický vývoj institutu agenturního zaměstnávání .....	21
3.6	Nezaměstnanost, HDP a agenturní zaměstnávání .....	24
3.6.1	Nezaměstnanost .....	25
3.6.2	Hrubý domácí produkt .....	27
3.6.3	Míra nezaměstnanosti versus hrubý domácí produkt .....	28
3.7	Srovnání personálních služeb v ČR a vybraných zemích EU .....	28
3.7.1	Personální agentury v Evropě .....	28
3.7.2	Základní srovnání Interim agentur v Evropě .....	29
4	Charakteristika výrobního závodu .....	30
4.1	Historie a současnost firmy Amali manufaktura s.r.o. ....	30
4.2	Sortiment .....	31
4.3	Personál .....	32
4.4	Poslání společnosti Amali manufaktura s.r.o. ....	32
4.5	Interní analýza – SWOT analýza .....	32
4.5.1	Silné stránky .....	33

4.5.2	<i>Slabé stránky</i> .....	33
4.5.3	<i>Příležitosti</i> .....	33
4.5.4	<i>Hrozby</i> .....	33
4.6	<i>Externí analýza – PESTLE analýza</i> .....	34
4.6.1	<i>Politický segment</i> .....	34
4.6.2	<i>Ekonomický segment</i> .....	34
4.6.3	<i>Sociální segment</i> .....	34
4.6.4	<i>Technologický segment</i> .....	35
4.6.5	<i>Legislativní segment</i> .....	35
4.6.6	<i>Environmentální segment</i> .....	35
4.7	<i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil</i> .....	36
4.7.1	<i>Konkurence uvnitř odvětví</i> .....	36
4.7.2	<i>Konkurence na straně zákazníků</i> .....	37
4.7.3	<i>Konkurence na straně dodavatelů</i> .....	37
4.7.4	<i>Nová konkurence</i> .....	38
4.7.5	<i>Konkurence substitutů</i> .....	38
5	<i>Analýza využívání personální agentury ve výrobním závodě</i> .....	39
5.1	<i>Představení společnosti</i> .....	39
5.2	<i>Údaje o společnosti</i> .....	40
5.3	<i>Statistická data</i> .....	41
5.4	<i>Statistická data kapitálové skupiny Work Service S.A.:</i> .....	41
5.5	<i>Historie společnosti</i> .....	42
5.6	<i>Interní analýza – SWOT analýza</i> .....	43
5.6.1	<i>Silné stránky</i> .....	43
5.6.2	<i>Slabé stránky</i> .....	43
5.6.3	<i>Příležitosti</i> .....	43
5.6.4	<i>Hrozby</i> .....	43
5.7	<i>Externí analýza – PESTLE analýza</i> .....	44
5.7.1	<i>Politický segment</i> .....	44
5.7.2	<i>Ekonomický segment</i> .....	44
5.7.3	<i>Sociální segment</i> .....	45
5.7.4	<i>Technologický segment</i> .....	45
5.7.5	<i>Legislativní segment</i> .....	45
5.7.6	<i>Environmentální segment</i> .....	46



5.8	<i>Analýza v číslech</i>	46
5.8.1	<i>Příklad č. 1</i>	48
5.8.2	<i>Příklad č. 2</i>	49
5.8.3	<i>Příklad č. 3</i>	50
5.8.4	<i>Příklad č. 4</i>	51
5.9	<i>Analýza z pohledu dotazníkového šetření</i>	52
5.9.1	<i>1. Jak hodnotíte komunikaci se společností Work Service:</i>	53
5.9.2	<i>2. Kvalita obsluhy – služeb společnosti Work Service:</i>	56
5.9.3	<i>3. Nábor zaměstnanců:</i>	60
5.9.4	<i>4. Vyúčtování - fakturace:</i>	63
5.9.5	<i>5. Pravděpodobnost doporučení služeb Work Service:</i>	64
6	<i>Návrhy a doporučení</i>	65
7	<i>Závěr</i>	71
	<i>Seznam použité literatury</i>	73
	<i>Seznam zkratk</i>	76
	<i>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</i>	77
	<i>Seznam příloh</i>	1

# 1 Úvod

**Lidský kapitál** je to **nejcennější** co společnost má. Technologie, know-how, marketing, to vše může konkurence napodobit. Ale potenciál lidského kapitálu a samotný lidský kapitál nikoliv. Je to pojem, na kterém mohou společnosti stavět, budovat a být úspěšné. Na druhé straně je to **skryté nebezpečí**, které může samotné společnosti velice ublížit. Najít ty nejlepší vhodné pracovníky ve správný čas a na správném místě **je velice složité**.

V diplomové práci se budeme zabývat jednou z variant, jak nejlepšího výsledku docílit, a zda navržená řešení jsou a mohou být pro společnost výhodné. Zároveň se budeme zabývat **eliminací rizika** při ukončení pracovního poměru, eliminací možných **dodatečných nákladů**, se kterými společnosti nepočítají. Nepočítají s nimi proto, že se dá jen velmi obtížně predikovat, jak se bude dotyčný pracovník chovat. Je to jedno z rizik, které při práci s lidmi podstupujeme. V lidském kapitálu je obrovský **potenciál**, ale zároveň obrovské nepředvídatelné riziko již jen z podstaty **lidského faktoru**.

Jednou z variant, jak si zajistit dostatečnou **kvalitu a kvantitu lidského kapitálu**, je spolupráce s **pracovní a personální agenturou**. V rámci diplomové práce budeme analyzovat přidanou hodnotu agentury práce, její **výhodnost či nevýhodnost** a na konkrétních situacích a různých variantách délky pracovního poměru ukážeme, ve které fázi je agentura práce pro klienta výhodná, a ve které nikoliv, byť vždy je zde určitá **přidaná hodnota**.

V teoretické části si vymezíme rozdíl mezi **pracovní a personální agenturou** a nabídku jejich služeb. Z široké škály nabízených služeb budeme detailně zkoumat nabídku pracovní agentury v podobě služby **dočasného přidělení** a na straně personální agentury, služby **permanent placement**. Využijeme SWOT analýzu, PESTLE, Porterovu analýzu a dotazníkové šetření.

Vybereme si konkrétní společnosti **Work Service Czech s.r.o.**, jednu z největších pracovních a personálních agentur v České republice s celorepublikovou působností a zkušenostmi na trhu více než 13 let. Na straně potencionálního klienta je nově vzniklá, dynamicky rostoucí výrobní společnost **Amali manufaktura s.r.o.**, která se jako jedna z mála společností v České republice zabývá výrobou a zpracováním kakaových bobů s výsledným produktem různých **forem a druhů čokolád**.

V praktické části diplomové práce si pomocí **kombinací** různých **délek** pracovních poměrů, v našem případě **hlavních pracovních poměrů**, vyhodnotíme, kdy je, či není výhodné spolupracovat s agenturou práce. Důvodem spolupráce může být i fakt, že hledané pozice mají vysokou náročnost na zaučení a klient si chce **dlouhodobě** budovat tým profesionálů ve svém oboru. Zároveň si ukážeme, jaké možnosti ve **vyhledání, testování a výběru** nám agentura práce může nabídnout, a jak časově náročné to může být pro samotného klienta v době budování firmy.

Pomocí **dotazníkového šetření** si ukážeme, jaké jsou současné možnosti a zkušenosti námi vybrané společnosti Work Service Czech s.r.o. a na stávajících klientech **analyzujeme** využívání agentury práce ve výrobním závodě.

Závěrem diplomové práce společnosti Amali manufaktura s.r.o. **doporučíme** konkrétní řešení a **navrhujeme** opatření, aby společnost Work Service Czech s.r.o. byla ještě více atraktivní pro současné klienty a následná spokojenost na straně klientů **byla maximální**.

## 2 Metodika a metody zpracování

V rámci diplomové práce bylo použito **více logických metod**. V teoretické části se hlavně opíráme o **odbornou literaturu**, ze které čerpáme potřebné informace pro vymezení základních pojmů. **Dedukcí z obecných definic** vyvodíme nová tvrzení a **metodou indukce** z ověřených zkušeností vyvodíme **obecné závěry**. V teoretické části použijeme i **metodu kompilace**, kdy z jednotlivých dostupných zdrojů vyvodíme **celkovou komparaci**.

V **teoretické části** se **zaměříme** na hlavní charakteristiku pracovních a personálních agentur, **nabídku jejich služeb**, hlavní výhody spolupráce pracovních a personálních agentur s výrobní společností. Dále si vymežíme **hlavní rozdíly** mezi pracovní agenturou a personální agenturou a představíme s využitím SWOT, PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil společnost Amali manufaktura s.r.o.

V **praktické části** si s využitím SWOT a PESTLE analýzy představíme společnost **Work Service Czech s.r.o.** Pomocí **výpočtu porovnáme** finanční výhodu spolupráce či nespolečné práce s agenturou a na základě **dotazníkového šetření** si vymežíme **přidanou hodnotu** agentur práce pro uživatele.

Cílem diplomové práce je **doporučit či nedoporučit** společnosti Amali manufaktura s.r.o. využít služeb společnosti Work Service Czech s.r.o.

### 3 Teoretická východiska personálních agentur

Firmy, které se zabývají personální prací je na trhu několik. Z pohledu laické veřejnosti bývají ovšem tyto firmy velmi často chybně rozlišovány, což bývá způsobeno hodnocením spokojenosti pouze pomocí jednoho kritéria. To může být velmi zavádějící, neboť daný parametr může znamenat pro jednu personální firmu klíčovou činnost, pro jinou pouze okrajovou či zcela bezpředmětnou.

#### 3.1 Personální agentura

Personální agentury lze rozdělit na agentury práce, personální a poradenské agentury. Dále sem patří také headhunt agentury, personální agentury podporované různými typy dodací, a v neposlední řadě také personálně-vzdělávací agentury.

Personální agentura je překladem z anglického výrazu recruitment agency. Personální agentura se na rozdíl od pracovní agentury zabývá pouze zprostředkováním práce. Nevystupuje zde v pozici zaměstnavatele, ale čistě zprostředkovatele. Obecně můžeme říct, že pracovní agentura se zaměřuje spíše na nekvalifikované a nižší střední kvalifikované pozice, personální agentura se naopak zaměřuje na střední a vyšší kvalifikované pozice. Cílem personální agentury je poskytnout klientovi komplexní služby v oblasti HR od vyhledání pracovníků, selekci životopisů, provedení pohovoru s kandidáty, testování kandidátů až po zpracování komplexní zprávy pro klienta včetně charakteristiky kandidáta. (BusinessInfo, 2016)

Poskytovat služby s personální náplní může jakákoliv **fyzická či právnická osoba** poskytující na trhu práce služby personálního charakteru formou výdělečné činnosti. Pouze firmy s povolením od Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky mohou na tuzemském trhu nabízet služby v oblasti zprostředkování práce. Mezi tyto služby v oboru zpravidla patří **recruitment** (vyhledávání pracovníků), **temporary placement** (přidělování pracovníků na pevně sjednanou dobu), **outplacement** (propouštění zaměstnanců), outsourcing (delegování práce třetí straně), **vzdělávání a profesní rozvoj** a další **ostatní služby** (kontrola nemocných, personální audit apod.). (Evangelu, Juříčka, 2013)

Hlavní nabízenou službou personální agentury je tzv. služba permanent placement, kterou můžeme přeložit jako trvalé přidělení, což znamená trvalé přidělení zájemce o práci do kmenového stavu klienta. Personální agentura má za úkol dle požadavků klienta vyhledat vhodného kandidáta na danou pozici, doporučit nejvhodnější kandidáty a následně klient

v případě dohody s kandidátem zaměstná kandidáta přímo do svého kmenového stavu. V tomto případě personální agentura supluje personální oddělení klienta v procesu vyhledání a výběru vhodného kandidáta. Agentura práce v průběhu procesu nikdy nefiguruje jako zaměstnavatel, ale čistě jen zprostředkovatel. Kandidátem je zde míněn budoucí zaměstnanec klienta a klientem budoucí zaměstnavatel kandidáta. (BusinessInfo, 2016)

S personální agenturou je často spojována i služba headhunting, kdy se jedná o žádost klienta přímo oslovit vhodného kandidáta, často v té chvíli pracujícího u konkurenční společnosti klienta. Klient využívá této služby hlavně v případech, kdy sám nechce přímo oslovovat dotyčné kandidáty, aby sám nešel do přímého střetu s konkurencí. Často se jedná o vyšší pracovní pozice a ve většině případů to není žádné společnosti příjemné. Každopádně tento způsob hledání kandidáta často není v souladu s etickými kodexy daného klienta. (Evangelu, Juříčka, 2013)

Veškeré firmy, které se zabývají ve své podnikatelské činnosti personální problematikou, musí jednou ročně podat zprávu Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR o svém působení, tzn., že se musí řídit §59 odst. 2 Zákona o zaměstnanosti. Pokud by firmy nesplnily tuto povinnost, vznikl by právní delikt, který by měl za následek uložení pokuty až do výše pět set tisíc korun.

### ***3.1.1 Služby personální agentury***

Personální agentury poskytují své služby jak podnikatelským subjektům, tak jednotlivcům. Nabídka a rozsah poskytovaných služeb je proto pro jednotlivé typy klientů odlišná.

#### **a) Služby pro podnikatelské subjekty**

Mezi primárně poskytované služby podnikatelským subjektům patří **recruitment** a jeho formy (vytváření inzerátů, sociální sítě). Portfolio služeb jednotlivých agentur může zahrnovat **Assessment či Development centra, diagnostiky, personální poradenství** a také **audity**. Dále pak služby formou **Talent Managementu, vzdělávacích a rozvojových programů, outsourcingu, dočasného leasingu zaměstnanců, plánování lidských zdrojů** a další.

## Recruitment a jeho formy

Princip poskytování služeb formou recruitmentu je založen na tom, že jednotlivé agentury vynaloží práci, čas a energii, avšak zapláceno dostane pouze ta, jejíž doporučený uchazeč nastoupil do pracovního poměru.

Formy provedení recruitmentu jsou odvozeny od náplní práce jednotlivých typů personálních agentur. V rámci „**klasického**“ recruitmentu doporučí personální agentury kandidáta, kterého našli pasivně, neboť reagoval na inzerát. Pomocí **přímého vyhledávání neboli headhuntingu** jsou na základě dohody s klientem vytipováni zaměstnanci pracující u konkurence. Úkolem konzultanta je tyto kandidáty oslovit a přimět je k přestupu na pracovní místo u svého klienta. Jakmile kandidát nastoupí, je agentuře vyplacena jednorázová provize. Cílem **dočasného přidělení zaměstnanců** je nalézt vhodného zaměstnance, uzavřít s ním pracovní smlouvu a posléze jej delegovat k výkonu práce k danému klientovi. Veškeré administrativní úkony však plní během celého pracovního poměru agentura, které je na konci každého měsíce vyplacena odměna zahrnující plat zaměstnance včetně 10-20% provize.

- *Vytváření inzerátu*

Cílem personálních agentur je vytvořit inzerát tak, aby získali vhodné uchazeče a vzbudili v nich zájem o inzerovanou pracovní pozici. Využívají k tomu často pracovní portály, avšak kombinují je s hledáním ve vlastních a veřejně dostupných databázích. Často lze zájem a vzbuzení reakce o požadovanou pozici ovlivnit zvolením vhodného názvu. Inzerát se bude lišit, nezapadne mezi ostatní podobné nabídky a personalista lépe zacílí na výslednou skupinu. Dojde k usnadnění práce personalisty v rámci třídění životopisů, neboť je velmi pravděpodobné, že obdrží ty, které opravdu potřebuje.

Součástí inzerátu by neměly být složité slovní obraty a klišé, které mohou uchazeče demotivovat. Vhodné je uvést veškeré nezbytné informace o požadavcích na pracovní pozici (náplň práce, finanční ohodnocení, místo výkonu práce, termín nástupu) a také kontaktní údaje personalisty spolu s klauzulí opravňující zpracování osobních údajů uchazeče v souladu se zákonem 101/2000 Sb.

Motivovat uchazeče k reakci na inzerovanou pozici lze také pomocí grafického zpracování inzerátu. Sladěním barev s logem společnosti lze ovlivnit podprahové vnímání

uchazeče. Tuto možnost přizpůsobení vzhledu firemního profilu lze využít na internetových pracovních portálech.

- *Recruitment na sociálních sítích*

V rámci konkurenčního boje mezi jednotlivými personálními agenturami bývá nejúspěšnější ta varianta, která je nejrychlejší a nabídne uchazečům zajímavou nabídku jako první. Trend sociálních sítí se za posledních pár let rozšířil ze západních zemí také do České republiky a sociální sítě jsou vyhledávané pro svou dynamiku a rychlost.

Principem recruitmentu na sociálních sítích je vyhledat potenciální kandidáty za účelem přímého oslovení. Jedná se o způsob vyžadující proaktivitu ze strany personalistů, přičemž jde o mravenčí práci, která vyžaduje mnoho energie, trpělivosti a zejména času. Uplatnění najde tento způsob u konzultantů, kteří si budují vlastní síť kontaktů. Pomocí sociálních sítí lze nalézt specializované pracovníky, kteří z důvodu úspory času nevěnují čas procházením jednotlivých pracovních inzerací, avšak uvažují o změně. Sociální sítě by neměly být podceňovány, nachází se na nich velké množství uživatelů, které lze oslovit, a stávají se tak silným nástrojem pro získávání uchazečů.

## **b) Služby pro jednotlivce**

*„Personální agentury jsou firmy, jejichž činnost je prioritně zaměřená na poskytování služeb jiným podnikatelským subjektům – ty jsou zdrojem jejich příjmů. Na druhé straně se však jedná i o firmy, které potřebují také jednotlivce, tj. ty, kteří jsou aktuálními nebo potenciálními uchazeči o práci, protože:*

- *personální agentury potřebují vejít ve známost na trhu práce,*
- *musí si plnit databázi,*
- *pomocí jednotlivců se jim daří splnit procesy agenturního zaměstnávání, recruitmentu nebo i headhuntu,*
- *získávají kontakty na odborníky a specialisty,*
- *případní uchazeči mohou být po určité době na postech lidí, kteří rozhodují o personální agentuře, která bude pro firmu dodavatelem personálních služeb“, tvrdí Evangelu, Juříčka (2013, s. 55).*

Služby personálních agentur pro jednotlivce neboli **individuální služby** nejsou tak rozsáhlé, jak tomu bylo v případě podnikatelských subjektů. Portfolio těchto služeb



je tvořeno **cíleným** nebo **obecným vyhledáváním zaměstnání** pro jednotlivce, **profesním poradenstvím**, dále také **vzděláváním** a **personálně-psychologickým poradenstvím**.

### *3.2 Asociace a odborné garance*

Stejně jako podnikatelské subjekty se také personální agentury sdružují do asociací a oborových organizací. Mezi asociace a odborné garance personálních agentur patří **Asociace personálních agentur (APA)**, dále pak **Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS)** a v neposlední řadě také **Klub personalistů České republiky (KPČR)**.

#### *3.2.1 Asociace personálních agentur*

Personální agentury, které se zaměřují výhradně na dočasné přidělení zaměstnanců neboli temporary help, sdružuje **Asociace personálních agentur** vystupující pod zkratkou **APA**. Tato asociace, která byla založená v roce 2001, je neziskovou, nepolitickou, profesní organizací. Podmínkou členství v této asociaci je respektování Etického kodexu a Stanov APA a také povolení Generálního ředitelství Úřadu práce ČR. (APA, 2016)

Cílem této asociace je sdružovat agentury menšího a středního rozsahu působící na českém trhu s majiteli, kteří sdílejí své postřehy a zkušenosti a v dané agentuře aktuálně pracují. Přijímáním nových členů je rozšiřována asociace jak z geografického, tak profesního záběru. Díky změně novely zákona o zaměstnanosti z roku 2003 mohou být při dočasném přidělování zaměstnanců využívány vedle pracovní smlouvy také dohody o pracovní činnosti. (APA, 2016; Evangelu, Juříčka, 2013)

Podmínkami pro vstup do asociace personálních agentur je jejich velikost a rozsah. Potenciální kandidáti musí specifikovat hned několik informací, a to, kdo vede firmu, kdo ji zastupuje, počet poboček, roční statistiky odesílané na MPSV apod.

#### *3.2.2 Asociace poskytovatelů personálních služeb*

Druhou organizací je **Asociace poskytovatelů personálních služeb**, známá pod označením **APPS**, která je nezávislou a dobrovolnou zájmovou organizací komunikující s příslušnými institucemi a státními orgány, sdružuje členy a agentury práce, personální agentury a další. (APPS, 2016)

Cílem této asociace, která oficiálně vznikla v roce 2002, je vytvářet podmínky pro rozvoj pracovního trhu, zkvalitnit prostředí českého trhu práce a zjednodušit legislativní podmínky pro personální agentury. Pro zvýšení kvality poskytovaných služeb přijala APPS etický kodex, přičemž členové této asociace se zavazují tento kodex respektovat v rámci zachování kvality poskytovaných služeb. (APPS, 2016; Evangelu, Juříčka, 2013)

*„Tomuto aspektu přispívá fakt, že APPS je členem Evropské konfederace soukromých agentur práce Eurociett, Mezinárodní konfederace soukromých agentur práce Ciett, Svazu dopravy a průmyslu ČR a partnerem Nadačního fondu pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením“, tvrdí Evangelu, Juříčka (2013, s. 55).*

Asociace propaguje personálně poradenskou činnost, podporuje profesní rozvoj svých členů, pořádá společenské akce a konference. Důraz klade rovněž na poskytování informačních a poradenských služeb a materiálů pro své členy. (APPS, 2016)

### **3.2.3 Klub personalistů České republiky**

**KPČR** neboli **Klub personalistů České republiky** byl založen jako občanské sdružení s právní subjektivitou, sdružuje právnické i fyzické osoby, které se musí řídit jeho stanovami. Cílem tohoto klubu je rozvoj lidských zdrojů k optimálnímu využívání a společnému prospěchu zaměstnanců, zaměstnavatelů a celé společnosti.

Klub personalistů získává pro své odborné aktivity odborníky díky úzké spolupráci s několika institucemi, mezi které patří vysoké školy, nevládní organizace a instituce a také státní orgány České republiky. (KPČR, 2016)

Členství jednotlivých subjektů v tomto sdružení vzniká po odeslání přihlášky a zaplacení členského poplatku, který slouží pro administrativní a organizační výlohy spojené se službami tohoto klubu svým členům. Členství přináší členům také výhody v podobě pořádání poradenských a praktických seminářů, přednášek týkajících se aktuálních témat, setkávání členů klubu a další odborné a zprostředkované služby. Během uskutečněného setkání klubu dochází k tzv. „členskému benchmarkingu“, kdy se probírají potřeby a možnosti členů. Výhodu v tomto členství mohou vidět také personální agentury, které mají příležitost navázat a získat řadu kontaktů a nabídnout tak posléze své služby. (Evangelu, Juříčka, 2013)

### 3.3 Pracovní agentura

Pracovní agentura se zabývá dočasným poskytnutím pracovníků k výkonu práce u uživatele. Název pracovní agentura vychází z anglického překladu **employment agency**. Pracovní agentura je organizace, která vyhledává vhodné kandidáty, tzv. zájemce na trhu práce a umísťuje tyto zájemce na omezenou a předem dohodnutou dobu ke klientovi, tzv. uživateli. Jedná se o stejnou službu, kterou v rámci veřejného sektoru nabízí úřad práce. Rozdíl v nabídkách těchto služeb je hlavně ten, že z pohledu agentury práce je veškerá aktivita na straně agentury práce, která aktivně vyhledává zájemce o zaměstnání a aktivně pro ně vyhledává uplatnění u uživatele a naopak úřad práce očekává aktivitu ze strany zájemců i uživatelů. Pracovník sám musí projevit zájem o práci a přijít na úřad práce se informovat a ve stejné analogii uživatel sám musí aktivně projevit zájem a dát si na úřad práce požadavek na zájemce o práci.

Ve spojitosti s pracovní agenturou používáme pojem dočasné přidělení, které je překladem z anglického slova **temporary agency employment**. Pojem dočasného přidělení je i používán v české legislativě. Dočasné přidělení kopíruje podstatu samotné služby agenturního zaměstnávání. Zaměstnavatelem pracovníků je agentura práce, která má veškeré povinnosti ze zákona coby zaměstnavatel a přiděluje k dočasnému výkonu práce své pracovníky k uživateli. Ten díky této službě dokáže flexibilně a efektivně organizovat a řídit svou činnost a není zatěžován nábořem, výběrem a administrativou spojenou s nástupem nových pracovníků. Často klienti nemají ani časový prostor, ani potřebné kapacity, aby tento proces v omezeném čase zrealizovali. Důsledkem toho by nebyli schopni rychle reagovat na potřeby svých odběratelů a přicházeli by o zakázky. Využitím agentury práce se mohou soustředit pouze na svůj core business a přenechat tyto činnosti agentuře práce, která je naopak nastavena na kontinuální náboře pracovníků a je schopna v krátkém čase nabídnout klientům vhodné pracovníky.

Agenturní zaměstnávání je v podstatě trojstranná dohoda mezi agenturou práce, zájemcem a uživatelem. Je důležité si uvědomit, že uživatel nikdy nebude v pozici zaměstnavatele agenturního zaměstnance, tím vždy bude agentura práce. Agentura práce na základě zvláštního povolení dočasně přiděluje své zaměstnance k výkonu práce u uživatele na základě dohody o dočasném přidělení mezi agenturou práce a uživatelem a na základě pokynu k dočasnému výkonu práce mezi agenturou práce a zájemcem, tedy zaměstnancem agentury práce. (BusinessInfo, 2016)

Agenturní zaměstnávání je tedy využívání určitého upraveného druhu zprostředkovatelské činnosti, která je zákonem vyhrazena pouze pro agentury práce.

### *3.4 Přidaná hodnota pracovních a personálních agentur*

Obliba agenturního zaměstnávání roste na obou stranách. Jak na straně zájemců o práci, tak na straně klientů. Na straně zájemců o práci je to v případě, kdy pracovní agentury jsou schopny kandidátům zajistit kontinuální práci a postupně je přidělovat k výkonu práce u různých uživatelů a tím pádem má dotyčný pracovník kontinuální práci a zároveň pravidelný příjem. Personální agentury jsou naopak schopny kandidátům rozšířit portfolio potenciálních zaměstnavatelů a zároveň poskytnout poradenskou činnost. Na straně klientů v režimu agenturního zaměstnávání jim pravidelně dodávají potřebné množství a kvalitu pracovníků a tím pádem eliminovat výkyvy ve výrobě, obecně v činnosti klienta. Personální agentury jsou schopny doporučit vhodné kandidáty na hledané pozice u klientů.

#### *3.4.1 Přidaná hodnota pracovní agentury*

Přidaná hodnota pracovních agentur je převážně v jejich flexibilitě a schopnosti zpracovat velký objem dat v krátkém čase. V současné době je tržní situace taková, že nabídka převyšuje poptávku. Z tohoto pohledu je pro výrobní podnik velice těžké dlouhodobě plánovat výrobu. Navíc vzhledem ke konkurenčnímu prostředí každá společnost funguje v režimu sinusoidy. Jednou je poptávka po výrobcích a službách vyšší, jednou je nižší, každopádně není kontinuální. Vzhledem k současné hektické době výrobní společnosti neví dlouhodobě, co a kolik budou vyrábět, ale zároveň ze strany odběratelů je tlak, aby se vyrábělo a dodávalo zboží v kratších dodacích lhůtách. Výrobní společnosti se musely tomuto stavu přizpůsobit a změnit plánování výroby a celkové vedení společnosti. Proto se hlavně v automobilovém sektoru více používají výrobní postupy Just in Time. Cílem je vyrábět rychleji a efektivněji a odebírat pouze potřebné množství v aktuálním čase a zároveň snížit a zefektivnit náklady na skladování. Všechny výrobní faktory musí být flexibilní, přizpůsobivá musí být i lidská pracovní síla, ovšem s nezbytnými limity, které jsou zakotveny v Zákoníku práce. (BusinessInfo, 2016)

Zákoník práce a obecně pracovní právo je v dnešní době spíše na straně zaměstnance a nedovoluje výraznou flexibilitu pro zaměstnavatele. V důsledku toho zaměstnavatelé často nevytvářejí nová pracovní místa ihned při vzniku potřeby, ale až s odstupem času, kdy mají

100% jistotu dlouhodobého uplatnění pro nové pracovníky. To přináší na tuto omezenou dobu naopak přetěžování stávajících zaměstnanců, což v konečném důsledku není ani pro jednu ze tří stran ku prospěchu. Proč ze tří? Na jedné straně zaměstnavatel, na druhé zaměstnanec a v konečném důsledku to nepřináší nic ani pro třetí subjekt - stát, protože pracovníci jsou na úřadu práce a stát má s nimi náklady, které by odpadly při zaměstnání těchto pracovníků. Čím dál více zatěžující administrativy pro zaměstnavatele, odbory, kolektivní vyjednávání, atd., to vše má za následek nízkou flexibilitu lidské práce.

Když nebudeme brát v úvahu dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, v současné době má zaměstnavatel možnost dle zákoníku práce uzavřít se zaměstnancem hlavní pracovní poměr na zkušební dobu. V rámci této zkušební doby může zaměstnavatel ukončit pracovní poměr s pracovníkem kdykoliv. Po uplynutí této doby má možnost zaměstnavatel ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s 2 měsíční výpovědní lhůtou plus povinností vyplatit zaměstnanci odstupné ve výši jednoho až tří průměrných měsíčních výdělků zaměstnance. Řetězení pracovních poměrů zaměstnavatel může využít jen omezeně a to opakovat nanejvýš dvakrát. Tím pádem se zaměstnavatel dostává opět do problému s flexibilitou lidské práce a navíc na sebe musí přebírat riziko propuštění zaměstnance, které sebou přináší i finanční náklady ve výši tří až pěti průměrných měsíčních výdělků.

Absenci flexibility práce pro zaměstnavatele, která je dána touto situací, dokáže částečně nahradit agentura práce. Uživatel nikdy nevstoupí do pracovně-právního stavu s agenturním zaměstnancem a je schopen využívat flexibilitu agenturního zaměstnávání. Coby uživatel ze zákona je stále vázán dodržovat hygienické normy, přidělit a kontrolovat práci agenturních zaměstnanců, ale není vázán omezeními ze zákoníku práce a dokáže flexibilně pracovat s lidským faktorem. Využívá služeb pracovní agentury jen při výkyvech výroby a přesně si kopíruje potřebu lidského kapitálu, a tak mu nevznikají žádné dodatečné náklady. V případě, že agenturního zaměstnance nepotřebuje, obrátí se opět na agenturu práce, která je schopna dotyčné pracovníky přidělit k jinému uživateli. (BusinessInfo, 2016)

Využívání agentury práce má i svou vedlejší přidanou hodnotu a to v podobě jasně daných nákladů na práci agenturního pracovníka. Standardně agentura práce fakturuje uživateli za jednu odpracovanou hodinu agenturního zaměstnance a tato částka je smluvně daná a fixní. To přináší výhodu uživateli jednoduše kalkulovat náklady na práci, na jednotlivé projekty a dává to uživateli konkurenční výhodu, protože nemusí uměle svým dodavatelům navyšovat

náklady na práci, protože zde odpadá nutnost kalkulovat dodatečné náklady, například s propouštěním pracovníků z důvodu poklesu výroby.

Přidanou hodnotou pracovní agentury je i fakt, že často zaměstnavatelé nemají potřebné kapacity personálního oddělení a nejsou schopni si sami tak rychle a v potřebné kvalitě sehnat pracovníky. S příchodem nové zakázky, či se zvýšenou objednávkou musí řešit přizpůsobení výroby a kapacity výrobních linek a nemají ani časový prostor pro vyhledání vhodných pracovníků. Navíc administrativní zátěž s novými pracovníky je značná. V důsledku toho by nedokázali svým odběratelům nabídnout dostatečnou flexibilitu a v extrémním případě by museli nové zakázky odmítnout. Agentura práce je už ze své podstaty schopna rychle reagovat na takové požadavky, má interně nastaveny své postupy pro to, aby byla schopna v potřebné kvalitě a kvantitě dodat uživateli potřebnou pracovní sílu. Agentury práce znají situaci na trhu, požadavky kandidátů, mají své databáze a často i možnost využít zahraniční pracovní sílu a uspokojit potřebu uživatele.

V jaké situaci uživatelé nejvíce využívají služby pracovní agentury:

- vykrývání krátkodobě i dlouhodobě zvýšené výroby,
- v případě sezónnosti výroby,
- v období dovolených a nemocnosti pracovníků,
- při snižování fluktuace kmenových zaměstnanců – všichni noví zaměstnanci jsou na určitou dobu agenturními pracovníky a následně přecházejí do kmenového stavu uživatele,
- v případě omezených rozpočtů na interní headcount,
- z důvodů předem jasně daných finančních nákladů – pro potřeby tendrů,
- pro větší flexibilitu,
- z důvodů přenesení všech administrativních záležitostí na agenturu práce a možnosti se věnovat své hlavní pracovní/výrobní činnosti. (Stewart, 2011)

V neposlední řadě přidanou hodnotou pracovní agentury je i snižování frikční míry nezaměstnanosti. Kandidáti jsou díky aktivitě pracovních agentur schopni rychleji najít novou práci a zkracuje se doba, kdy je pracovník na úřadu práce. Snižuje se i riziko ztráty pracovních návyků kandidáta, které přichází přímo úměrně s dobou strávenou v evidenci úřadu práce. (BusinessInfo, 2016)

### **3.4.2 Přidaná hodnota personální agentury**

Hlavní činností personální agentury je vyhledávání vhodných kandidátů na střední a vyšší pozice přímo do kmenového stavu uživatelů. Postupů, jak má uživatel možnost takovou situaci řešit, je několik.

Společnosti se často jako první snaží nalézt vhodného kandidáta ze svých interních zdrojů. Výhodou pro uživatele je jeden nesporný fakt, že dotyčného pracovníka již zná, ví, co od něj může očekávat, dotyčný pracovník je ztotožněn s filozofií společnosti, zná firemní kulturu a rychle by se dokázal etablovat při svém kariérním růstu. Společnost nemusí vynakládat další investice spojené s vyhledáváním kandidátů a v neposlední řadě se často jedná i o časovou úsporu v procesu jejich hledání. Své nevýhody to přináší v nutnosti nahradit pracovníka na původní pozici a v profesní slepotě.

Druhá, alternativa často volená převážně v malých firmách, je doporučení známých. Tato alternativa je nejméně výhodná, protože často jsou upřednostňovány spíše osobní vazby, než kvalita kandidátů. Obzvláště v menších společnostech je toto velký problém, protože neschopnost manažerů na střední a vyšší úrovni způsobuje, že společnost se nevyvíjí a nikam se neposouvá a v lepším případě stagnuje v sektoru malých firem.

Další často volenou alternativou je vypsání výběrového řízení personálním oddělením dané společnosti, kde mají možnost se přihlásit jak kandidáti z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Personální oddělení následně provede několikakolové výběrové řízení, kdy výsledkem je doporučení nejvhodnějšího kandidáta. Tento postup s sebou přináší hlavně v malých společnostech malé zkušenosti interních personalistů s výběrovým řízením, neznalost situace na trhu práce, náklady na inzerci a velkou časovou náročnost při selekci životopisů, provádění osobních pohovorů, atd. Tento postup je více vhodný pro větší společnosti, které dokážou eliminovat tyto nevýhody. (Stewart, 2011)

Přidanou hodnotou personálních agentur jsou v tomto případě bohaté zkušenosti s obsazováním obdobných pozic, konzultanti personální agentury disponují rozsáhlými znalostmi s obsazováním obdobných pozic, mají k dispozici obsáhlé databáze s kandidáty, výhodou je každodenní kontakt s potenciálními uchazeči o práci a znají místní trh práce. Zároveň personální agentury dokážou celý proces selekce vhodných kandidátů zkrátit na minimum, protože nejsou zatížené další personální agendou jako pracovníci personálního

oddělení uživatele. Obvykle si zavedené personální agentury na českém trhu práce účtují svoji odměnu až po nástupu kandidáta a zároveň jsou schopni uživateli nabídnout garance v podobě vyhledání náhrady, odložené platby, apod. Personální agentury jsou navíc motivovány snahou najít co nejvhodnějšího kandidáta v krátkém čase, protože nárok na odměnu mají až po nástupu kandidáta.

### 3.5 *Atypická zaměstnání*

Pojem atypická zaměstnání se v rámci trhu práce České republiky používá pouze v užším slova smyslu a je označením činností, které dávají účastníkům pracovního poměru určitou volnost v dodržování pracovní doby a organizaci práce bez ohledu na sjednanou délku pracovního poměru či úvazku.

Mezi atypická zaměstnání patří **práce mimo pracoviště zaměstnavatele, domácí práce a telepráce**. Dále sem lze zařadit **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr** a také **agenturní zaměstnávání**, které představuje atypické zaměstnání v užším slova smyslu. V praktické části se budeme zabývat pouze agenturním zaměstnáváním. (Pichrt, 2013)

#### 3.5.1 *Agenturní zaměstnávání a jeho právní základ*

*„Agenturní zaměstnávání je jedním ze způsobů, právními prameny upraveného, zprostředkování zaměstnání vyhrazeného pouze agenturám práce, při kterém – na rozdíl od jiných forem zprostředkování zaměstnání – dochází k zaměstnání uchazeče (o zaměstnání) přímo zprostředkovatelem (agenturou práce) s cílem přidělit jej následně k uživateli, přičemž takto vzniklý pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a agenturou práce, který je naplňován následným přidělením zaměstnance k uživateli (tedy je realizovaný za úzké součinnosti tří subjektů) podřazujeme, s ohledem na jeho dočasnost, obsah a menší stabilitu, pod skupinu atypických zaměstnání, resp. dokonce mezi tzv. prekérní zaměstnání“, definoval Pichrt (2013, s. 12).*

Podstatou této formy zaměstnávání je využívání určité zákonem vyhrazené činnosti pouze agenturám práce. Lze tedy říci, že se jedná o pronájem pracovní síly zaměstnavatelům prostřednictvím agentury práce.

Pokud se podnikatelské subjekty dostanou do situace, kdy potřebují dočasně více pracovních sil, mohou využít služeb agentury práce, která má ve své agendě zaměstnance



různých kvalifikací, vybrat nejvhodnějšího kandidáta, uzavřít s agenturou dohodu o dočasném přidělení, přidělit zaměstnancům práci a ušetřit jak čas, tak finanční prostředky.

### **3.5.2 Historický vývoj institutu agenturního zaměstnávání**

Institut agenturního zaměstnávání se poprvé objevil v Zákoníku práce v roce 1965. S odstupem času se zdá být až nelogické, proč v období tehdejšího politicko-ekonomického systému bylo zakomponováno v §38 odst. 5 ZPr 1965 (ve znění k 1. 1. 1989): „*V zájmu společensky účelné spolupráce organizací může organizace, u níž je pracovník v pracovním poměru, sjednat s ním v písemné dohodě, že ho dočasně přidělí k výkonu práce v jiné organizaci. V dohodě musí být uveden název organizace, do které se pracovník přiděluje, den, kdy dočasné přidělení vznikne, druh a místo výkonu práce a doba, na kterou se dočasné přidělení sjednává*“, tvrdí Pichrt (2013, s. 15-16).

Snahou bylo vytvořit právní rámec pro výměnné pobyty a pracovní stáže vědeckých pracovníků a odborníků mezi jednotlivými podniky. Zároveň měl tento nástroj sloužit pro vykrytí (v té době nemobilní) pracovní síly, což v bylo typické pro socialistické plánované hospodářství.

Po listopadu 1989 bylo nahrazeno znění „v zájmu společensky účelné spolupráce organizací“ za „přirozenými zájmy jednotlivých zaměstnavatelů působících v tržní ekonomice“. Nově se tento institut nazývá „zapůjčení zaměstnance“. Tento institut byl využíván zaměstnavateli v situacích výkyvů ve výrobě, sezónností, atd. a to z důvodů, aby předešli stálému nabírání a propouštění zaměstnanců a s tím související administrativou. Z toho vyplývala i následná změna textace příslušného ustanovení §38 odst. 4 Zákoník práce 1965, které bylo platné do roku 2004: „*Zaměstnavatel, u něhož je zaměstnanec v pracovním poměru, může s ním sjednat v písemné dohodě, že ho dočasně přidělí k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě. V dohodě musí být uveden název právnické osoby nebo jméno a příjmení fyzické osoby, k níž se zaměstnanec přiděluje, den, kdy dočasné přidělení vznikne, druh a místo výkonu práce a doba, na kterou se dočasné přidělení sjednává. Vláda stanoví nařízením bližší podmínky dočasného přidělení zaměstnance*“, tvrdí Pichrt (2013, s. 16-17). Následné prováděcí vládní nařízení v §2 odst. 2 uvádělo: „*Po dobu dočasného přidělení poskytuje zaměstnanci mzdu, popřípadě též náhradu cestovních výdajů, zaměstnavatel, který zaměstnance dočasně přidělil. Zaměstnavatel a právnická nebo fyzická osoba, ke které byl zaměstnanec dočasně přidělen, mohou uzavřít dohodu, podle níž právnická nebo fyzická osoba uhradí*

*zaměstnavateli, který k ní zaměstnance přidělil, dohodnutou část poskytnuté mzdy, popřípadě též náhrady cestovních výdajů, odpovídající rozsahu plnění úkolů zaměstnance pro právnickou nebo fyzickou osobu, ke které byl zaměstnanec dočasně přidělen“, tvrdí Pichrt (2013, s. 16-17).*

Hospodářský rozvoj v České republice, vstup zahraničních agentur práce a zároveň rychlý rozvoj domácích agentur práce byl způsoben hlavně absencí speciální právní úpravy agenturního zaměstnávání. Agentury práce využily nepřesné znění a výklad „**mohou uzavřít**“ si vysvětlovaly po svém a §38 odst. 4 Zákoník práce 1965 používaly jako možný „**právní rámec**“ své podnikatelské činnosti. Díky této malé transparentnosti agentury práce ještě více začaly používat další nejasné právní koncepty, jako byly smlouvy o dílo či mandátní smlouvy. Toto nejasné právní prostředí vyvrcholilo v roce 2004 do situace, kdy byla do našeho právního řádu konečně vložena pasáž o agenturním zaměstnávání. Zároveň byl bez náhrady na dlouhých

7 let vypuštěn §38 odst. 4 Zákoník práce 1965, tedy možnost dočasně si zaměstnance mezi dvěma subjekty, kdy ani jeden z nich nebyla agentura práce, zapůjčit. Toto omezení postihlo hlavně zaměstnavatele, kteří byli odkázáni na sezónní práce, využívali tento paragraf čistě pro své vlastní potřeby, bez úmyslu generovat zisk, tedy podnikat jako agentura práce. Tento jev na dlouhých sedm let umožnil vznik „pseudo“ agentur, protože až do 31. 12. 2011 nebylo možno si dočasně zapůjčit zaměstnance v případě, že jedna ze zúčastněných stran nebyla agenturou práce s příslušnými povoleními. (Pichrt, 2013)

Od 1. 1. 2012 byla možnost dočasného přidělení bez účasti agentury práce do českého právního řádu vrácena v podobě §43a Zákoník práce:

- 1. „Dohodu o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli smí zaměstnavatel s tímto zaměstnancem uzavřít nejdříve po uplynutí 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.*
- 2. Za dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli nesmí být poskytována úplata; to neplatí, pokud jde o úhradu nákladů, které byly vynaloženy podle odstavce 5.*
- 3. V dohodě musí být uveden název zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou, k níž se zaměstnanec dočasně přiděluje, den, kdy dočasné přidělení vznikne, druh a místo výkonu práce a doba, na kterou se dočasné přidělení sjednává. V dohodě může být sjednáno pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad; ustanovení § 34a tím není dotčeno. Dohoda musí být uzavřena písemně.*

4. *Po dobu dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli ukládá zaměstnanci jménem zaměstnavatele, který zaměstnance dočasně přidělil, pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci, dává mu k tomu účelu závazné pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnavatel, ke kterému byl zaměstnanec dočasně přidělen. Tento zaměstnavatel nesmí vůči dočasně přidělenému zaměstnanci činit právní úkony jménem zaměstnavatele, který zaměstnance dočasně přidělil.*
5. *Po dobu dočasného přidělení poskytuje zaměstnanci mzdu nebo plat, popřípadě též cestovní náhrady zaměstnavatel, který zaměstnance dočasně přidělil.*
6. *Pracovní a mzdové nebo platové podmínky zaměstnance dočasně přiděleného k jinému zaměstnavateli nesmějí být horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance zaměstnavatele, k němuž je zaměstnanec dočasně přidělen.*
7. *Dočasné přidělení podle odstavců 1 až 5 končí uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno. Před uplynutím této doby končí dočasné přidělení dohodou smluvních stran pracovní smlouvy nebo výpovědí dohody o dočasném přidělení z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu s patnáctidenní výpovědní dobou, která začíná dnem, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně. Dohoda o ukončení dočasného přidělení nebo výpověď této dohody musí být písemná.*
8. *Úpravu dočasného přidělení je zakázáno použít na agenturní zaměstnávání.*
9. *Úprava dočasného přidělení se nepoužije v případech prohlubování nebo zvyšování kvalifikace“, dle §43a Zákoníku práce (2015, s. 29-30 ).*

Z toho pohledu můžeme rozdělit vznik institutu agenturního zaměstnávání do následujících etap:

1. do 30. 09. 2004,
2. do 31. 12. 2011,
3. od 01. 01. 2012.

Pro **etapu 1** je typická absence specifického právní úpravy agenturního zaměstnávání. V této etapě byl agenturami práce využíván §38 odst. 4 Zákoník práce 1965, který primárně nebyl určen pro agentury práce, ale pro dočasné přidělení pracovníků mezi zaměstnavateli, nikoliv zaměstnavatelem a agenturou práce. (Pichrt, 2013)

Pro **etapu 2** je typické, že v tomto období byl vypuštěn bez jakékoliv náhrady z české právní úpravy §38 odst. 4 Zákoník práce 1965, jakékoliv dočasné přidělení mohlo být realizováno jen prostřednictvím agentury práce s příslušnými povoleními. Samotné dočasné přidělení bylo specificky upraveno v Zákoně o zaměstnanosti.

**Etapa 3** představuje současný český právní základ agenturního zaměstnávání v rámci zprostředkování zaměstnávání v § 14 odst. 1 a 2 Zákonu o zaměstnanosti, kdy říká:

*1. „Zprostředkováním zaměstnání se rozumí:*

- a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,*
- b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),*
- c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.*

*2. Za zprostředkování zaměstnání podle odstavce 1 písm. b) se rovněž považuje, je-li cizinec vyslán svým zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou a obsahem této smlouvy je pronájem pracovní síly“, dle § 14 odst. 1 a 2 Zákonu o zaměstnanosti (2015, s. 86)*

A zároveň v této etapě bylo opětovně možné na základě nově vloženého §43a) Zákoník práce,

aby si dva zaměstnavatelé mezi sebou mohli dočasně přidělit zaměstnance, aniž by jeden z nich musel být agentura práce. (Pichrt, 2013)

### *3.6 Nezaměstnanost, HDP a agenturní zaměstnávání*

Vzhledem k tomu, že vývoj na trhu práce a speciálně vývoj nezaměstnanosti je klíčovým ukazatelem ovlivňující pracovní agentury, považujeme za nezbytné uvést charakteristiku a alespoň krátkou analýzu vývoje nezaměstnanosti v České republice za poslední období.

### 3.6.1 *Nezaměstnanost*

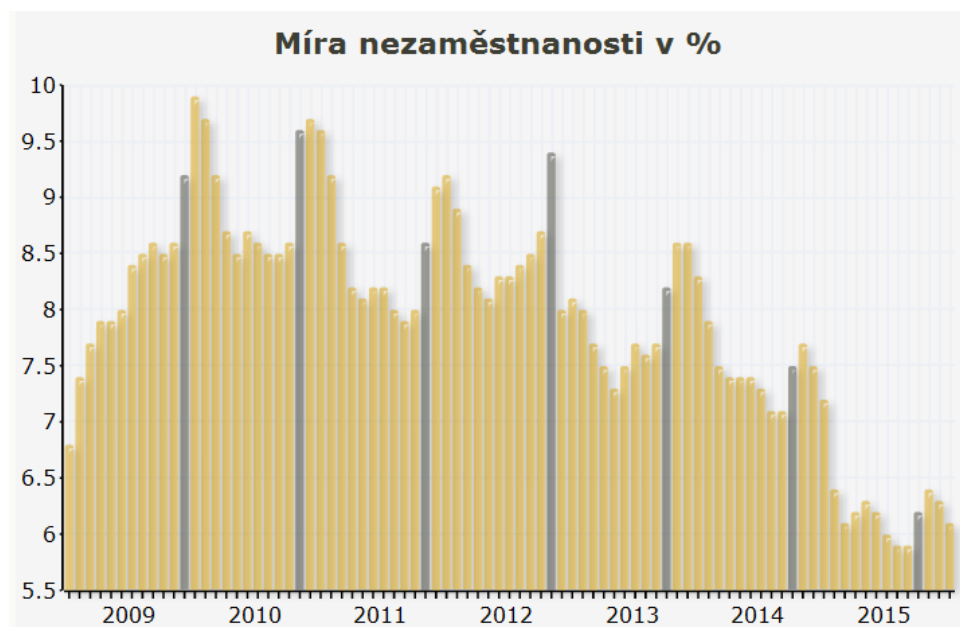
Nezaměstnanost je stav na trhu práce, kdy část obyvatelstva není schopna nebo ochotna najít si placené zaměstnání. Míra registrované nezaměstnanosti je počítána jako podíl počtu neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce k ekonomicky aktivním osobám. Dle metodiky Mezinárodní organizace práce se za nezaměstnaného považuje osoba, která současně splňuje to, že je starší patnácti let, aktivně hledá práci a zároveň je připravena k nástupu do práce v průběhu 14 dnů. Od roku 2013 nezaměstnanost v České republice počítá Ministerstvo práce novým způsobem. Nový ukazatel míry nezaměstnanosti se nazývá Podíl nezaměstnaných osob, který vyjadřuje nezaměstnanost jako podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel v daném věku. Dosavadní míra nezaměstnanosti poměřovala podíl uchazečů o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Toto číslo tak vycházelo nižší než původní a nezaměstnanost opticky zmenšovalo.

Nezaměstnanost v České republice za posledních pět let prošla vývojem, který v podstatě kopíruje vývoj ekonomiky ve stejném období. Začátkem roku 2009 se odrazil důsledek finanční krize, která postupně procházela v celosvětovou hospodářskou krizi a Česká republika zažila nejprudší růst nezaměstnanosti v historii. Ke konci února roku 2010 se nezaměstnanost vyšplhala dokonce na hraničních 9,9 %, což představovalo nejvyšší míru nezaměstnanosti od roku 2004. V roce 2011 se ekonomika začala postupně zotavovat z šoku, který díky hospodářské krizi utrpěla, a firmy opět našly nové cesty na odbyt svých výrobků, což se projevilo postupným snižováním nezaměstnanosti. Vývoj v roce 2012 nebyl tak příznivý jako v roce předchozím. První pololetí roku 2012 meziroční pokles nezaměstnanosti sice dál pokračoval, ale postupně zpomaloval. Od druhého pololetí byla již patrná změna trendu ovlivněná pokračující hospodářskou recesí a nezaměstnanost začala meziročně narůstat. Míra registrované nezaměstnanosti do konce roku vzrostla na 9,4 %, ale díky nižším hodnotám v prvním pololetí zůstala na stejné hodnotě jako v roce 2011 – 8,6 %. (PORTÁL MPSV, 2012)

V roce 2013 pokračovalo postupné snižování podílu nezaměstnaných osob a v polovině roku se snížil až na 7,3 %. Ke konci roku však opět vystoupal na 8,2 %. Tento trend byl částečně způsoben i sezonními pracemi. Další vývoj ukázal, že tato hodnota byla na několik let nejvyšší a v letech 2014 a 2015 došlo k postupnému snižování podílu nezaměstnaných osob. Ke konci roku 2014 tento ukazatel dosáhl hodnoty 7,5 % a ke konci roku 2015 se dostal dokonce na 6,2 %, čímž nezaměstnanost dosáhla hodnot z předkrizového období. Dle prognózy, kterou

zveřejnilo Ministerstvo práce a sociálních věcí, se předpokládá, že podíl nezaměstnaných osob bude nadále klesat až k 5,4 – 5,8 % ke konci roku 2016, 5,2 % až 5,8 % ke konci roku 2017 a nakonec 5,0 až 5,8 % ke konci roku 2018. (Kurzy.cz, 2016b)

Vývoj míry nezaměstnanosti za poslední roky



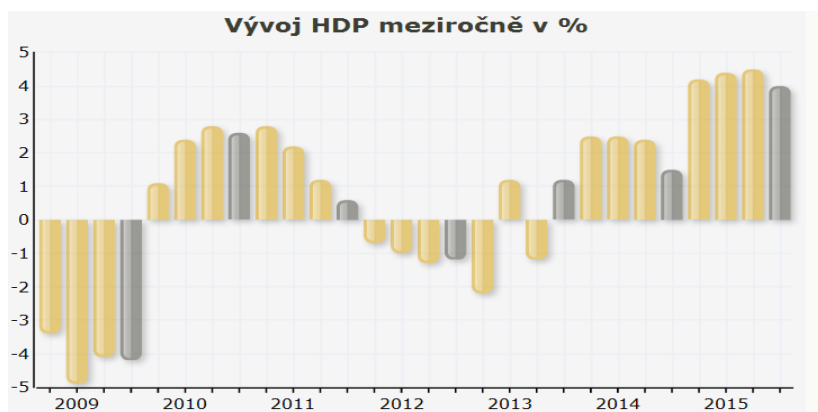
Obr. 3.1 Vývoj nezaměstnanosti v České republice v letech 2009 - 2015  
Zdroj: (Kurzy.cz, 2016b)

Pro účely pracovních agentur je důležité nejenom sledování ukazatele míry nezaměstnanosti, ale z praktického hlediska je důležité hlavně sledování celkového počtu nezaměstnaných osob v ekonomice. Vzhledem k tomu, že ukazatel míry nezaměstnanosti je závislý na měnících se proměnných, může být výsledné procento pro účely pracovních agentur někdy zkreslující. Stejná výše podílu počtu nezaměstnaných může v čase znamenat rozdíl několika tisíc nebo desítek tisíc osob, co představuje v podmínkách české ekonomiky významný rozdíl. Příkladem může být stav z listopadu roku 2011 a března 2013, kdy ukazatel podílu nezaměstnanosti byl v obou měsících na úrovni 8 %. Počet nezaměstnaných v roce 2013 však byl v porovnání s rokem 2011 o 112 tisíc vyšší. Fakt, jestli se takový počet osob hledající práci na trhu nachází nebo nenachází, je samozřejmě důležitým faktorem pro pracovní agentury. V období s malým počtem nezaměstnaných na trhu práce se výrazně zvyšuje časová, ale taky finanční náročnost spojená s vyhledáváním vhodných kandidátů pro obsazení pozic.

### 3.6.2 Hrubý domácí produkt

Dalším důležitým faktorem pro personální agentury je to, jak dobře nebo špatně se ekonomice daří. Tento faktor se dá sledovat především prostřednictvím ukazatele HDP a prognózy jeho vývoje do budoucnosti. „*Hrubý domácí produkt představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržních i netržních). Jde o propočet v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony (tzn. včetně daní z produktů a bez dotací na produkty). U netržních služeb je přidaná hodnota vyjádřena jako souhrn náhrad zaměstnancům a spotřeby fixního kapitálu.*“, dle dostupné definice (Kurzy.cz).

V období růstu HDP mají podniky víc zakázek a k zajištění jejich výroby potřebují i více lidí, které flexibilně mohou najímat prostřednictvím personálních agentur. Naopak v období, kdy podniky neví, jak se jim bude v nejbližším období dařit, je pro ně velmi rizikové zaměstnávat lidi na hlavní pracovní poměr. V případě, že nedokážou najít stabilní odbyt pro svoje výrobky nebo služby a poptávka je kolísavá, je pro podniky ideálním řešením najímat pracovní sílu prostřednictvím personálních agentur, a flexibilně tak reagovat na aktuální situaci. Pokud pokles HDP na trhu trvá delší dobu, je to velmi negativní signál nejenom pro podniky, ale samozřejmě i pro samotné personální agentury. Stagnace ekonomiky je z hlediska agentur pravděpodobně nejhorším obdobím. Podniky se připravují na recesi, šetření a škrty a zároveň mají po období růstu ve svých stavech hodně lidí, které potřebovaly. Prvním a logickým krokem z hlediska podniků bude propouštění zaměstnanců personálních agentur. Na Obr. 3.2 je zobrazen vývoj HDP v České republice v letech 2009 až 2015.



Obr. 3.2 Vývoj HDP v České republice v letech 2009 – 2015  
Zdroj: (Kurzy.cz, 2016a)



### **3.6.3 Míra nezaměstnanosti versus hrubý domácí produkt**

Ukazatel míry nezaměstnanosti spolu s hrubým domácím produktem má výrazný vliv na poptávku po službách pracovních agentur. V zásadě se jedná o nepřímou úměru. V praxi to znamená, že v období vysoké nezaměstnanosti na trhu práce je poptávka po nabízených službách nižší a naopak. Jde o logický důsledek faktu, že v období, kdy se na trhu nachází velké množství nezaměstnaných osob, se na trhu nachází také mnohem větší počet osob, které aktivně vyhledávají pracovní možnosti. V této situaci si podniky mohou s vynaložením přiměřeného úsilí zajistit potřebnou pracovní sílu samostatně prostřednictvím svých vnitropodnikových personálních útvarů. V případě, že na trhu nachází malý počet lidí, kteří aktivně práci vyhledávají, propírálně roste úsilí a hlavně náklady na zajištění potřebného množství zaměstnanců.

### **3.7 Srovnání personálních služeb v ČR a vybraných zemích EU**

Srovnání personálních služeb v rámci zemí EU lze označit za přínosné. Obecně lze říci, že se k nám, tedy na český trh práce dostávají zkušenosti ze zemí EU později.

#### **3.7.1 Personální agentury v Evropě**

V 90. letech minulého století byla ve Francii zaznamenána sílící nezaměstnanost, podniky krachovaly a zanikaly také personální agentury. Nezanikly ovšem všechny, ty, které pokračovaly ve své činnosti, rozšířily své služby v rámci zvýšení konkurenceschopnosti. V té době se objevily služby, které nyní nabízí personální agentury na tuzemském trhu. Příkladem těchto služeb může být outplacement, personální, ekonomické a manažerské audity a také vzdělávání a koučink. (Evangelu, Juříčka, 2013)

Francouzský trh má svá specifika. Jedním z nich je vysoce využívaná Interim agentura, která se podobá svými službami české agentuře práce, avšak její postavení na trhu je silnější než u nás a má také lepší pověst. Tento typ agentury je lépe placený, a to z důvodu podléhání tzv. vratkému pracovnímu postavení. Personální agentury jako takové rovněž působí na francouzském trhu, nabízejí své služby od A do Z. Pouhá menšina z nich se specializuje také na služby formou auditu či školení, neboť preferují spolupráci s jinými subjekty, které se na poskytování těchto služeb specializují. (Evangelu, Juříčka, 2013)



### 3.7.2 *Základní srovnání Interim agentur v Evropě*

**Francie** má velmi dobře propracovaný systém Interim agentur, avšak v ostatních státech tomu tak není. Příkladem může být **Španělsko** nebo **Itálie**, kde tento druh zaměstnání nemohli do roku 1998 používat, neboť jim to zakazovaly místní zákony. I doposud mají v těchto zemích k Interim agenturám výhrady. Značnou kontrolu zaznamenali také ve **Finsku**, kde je Interim agentura omezena pouze na některé pozice. Ani v **Německu** nebyla situace bezproblémová, teprve v roce 1990 mohlo dojít k rozvoji a vyjednání dobrých podmínek pro Interim zaměstnance ze strany odborů. Naopak v **Holandsku** se jeví tyto agentury jako flexibilní, prospěšné jak pro firmy, tak pro zaměstnance. Postupem času si agentury legislativně vybudovaly uznávanou pozici na trhu. Firmy na území **Spojeného království** tuto situaci z pohledu legislativy nepovažují za podstatnou. Nezáleží jim na tom, zda zaměstnají pracovníka přímo nebo prostřednictvím agentury. Interim agentury se zde nachází ve fázi stagnace. Zajímavostí je, že se tento typ agentury objevuje také mimo Evropu, konkrétně v Japonsku, kde čelí od 90. let oblibě a ve Spojených státech, kde došlo k rozvoji již v 70. letech, ale potýkají se zde s kritikou. (Evangelu, Juříčka, 2013)

## 4 Charakteristika výrobního závodu

Tato kapitola je věnována charakteristice, analýze současného stavu interního a externího prostředí společnosti Amali manufaktura s.r.o., a to pomocí **SWOT** a **PESTLE analýzy** a **Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**.

### 4.1 Historie a současnost firmy Amali manufaktura s.r.o.

Vzniku společnosti Amali manufaktura s.r.o. předcházela podnikatelská činnost (chocolaterie a kavárna) jedné ze dvou jednatelek (Gabriely Mikešové). V roce 2011 byla založena společnost BON caffè s.r.o. a na základě franchisingové smlouvy s Petrou Kovandovou, majitelkou obchodní sítě prodejen a chocolaterií BON BON, otevřela jednatelka svou vlastní BON BON chocolaterii v OC FORUM Nová Karolina v Ostravě. Sortiment BON BON chocolaterie tvořily pralinky, horká čokoláda a speciality, tabulková čokoláda, lízátka, čokoládové a marcipánové figurky. Doplnujícím sortimentem byla výběrová káva z české pražírny DOUBLESHOT a výběrové francouzské čaje DAMMANN Frères. (Amali manufaktura, 2016)

*„V roce 2013 tým s vášní pro čokoládu, chutí navázat na prvorepublikovou tradici výroby čokolády, touhou vyrábět čokoládu přímo z kakaových bobů, byla založena manufakturu Amali“, říká jednatelka společnosti.“* (Amali manufaktura, 2016)

Láska k čokoládě a ke kvalitním produktům přivedla jednatelku společnosti k myšlence vlastního výrobního konceptu. Dá se říci, že šlo o splnění snu. Vzniku výrobního podniku předcházela zdlouhavý a náročný proces zavádění profesionální ruční výroby čokoládových produktů přímým zpracováním kakaových bobů do českého prostředí. (Amali manufaktura, 2016)

Spolu s druhou jednatelkou Marcelou Krplovou hledaly na internetu informace, objednaly kakaové boby a doslova v prostředí domácí kuchyně zkoušely vařit první čokoládu. Poté navštívily jednu z mála čokoládoven v Česku, která se věnuje výrobě čokolády z kakaových bobů, kde hledaly inspiraci a získaly i cenné rady. Následovala koupě prvního stroje ze Spojených států a krutá realita po zjištění faktu, kolik s výrobou čokolády bude práce. Postupně metodou „pokus-omyl“ zkoušely recepty, ladily množství a poměry jednotlivých surovin tak, aby vznikla chutná čokoláda. Poté zbývalo již to nejdůležitější,

a to kreativní stránka projektu (název, obaly, zařízení manufaktury). Dnes se pyšní výrobním prostorem v Bílovci. (Amali manufaktura, 2016)

#### 4.2 *Sortiment*

Prvopočátky výroby byly věnovány výrobně čokolády ve formě tabulek. Manufaktura vyrábí devět druhů (bílá, čili, first aid, konopná, mléčná, pomerančová, raw 80%, tmavá, zázvorová) tabulkových čokolád, přičemž převážná většina z nich je vyráběna ve dvou variantách, a to s obsahem kakaové hmoty ve výši 55 % a 70 %. Tyto tabulkové čokolády existují ve všech variantách také ve formě pětigramových degustačních setů. (Amali manufaktura, 2016)

Francouzské macrons, lahodné pusinky z mandlového těsta jsou vyráběny ručně v českém prostředí, celkem dvanáct druhů se vyrábí v manufaktuře Amali v Bílovci. Čokoládová lízátka s motivem čtyř zvířátek (lvíček, sloník, opička, hrošík) vyráběné z bílé, mléčné a tmavé čokolády lze také nalézt v sortimentu této manufaktury. (Amali manufaktura, 2016)

Důležitou součást sortimentu tvoří ručně vyráběné pralinky (36 druhů) z pravé čokolády, kterou využívají také pro výrobu vlastních vynikajících dortů (7 druhů: kubánský dort, citronový cheesecake, lanýžový dort, linecký ovocný koláč, mousse z bílé čokolády, sacherův dort Amali, smetanový dort s ovocem), dezertů (5 druhů: malinová Amali, pařížský dortík, rumový dortík, ovocný košíček, eklérky) té nejlepší kvality. Ostatní sortiment, který manufaktura vyrábí, tvoří mendianty, florentýnky, linecké květinčky, máslové sušenky se zázvorem, vanilkové rohlíčky, které jsou prodávány obvykle ve formě balíčků. (Amali manufaktura, 2016)

Manufaktura nabízí také limitované edice produktů. Před Vánocemi v roce 2015 mohli zákazníci zakoupit limitovanou vánoční edici tabulkové čokolády (55%) s kardamomem, pomerančem a skořicí. Na Valentýna v letošním roce mohli všichni zamilovaní potěšit své drahé polovičky limitovanou edicí pralinek, a to valentýnskými nugátovými srdíčky v růžové čokoládě. Dalšími novinkami letošního roku v sortimentu manufaktury jsou Eklérky – francouzská delikatesa z odpalovaného těsta plněná vanilkovým krémem ve třech variantách (bílá čokoláda, tmavá čokoláda a cherry) a nová kulatá lízátka s motivem zvířátek vyrobená z pravé bílé, mléčné a tmavé čokolády.

#### 4.3 *Personál*

Personál Amali manufaktury s.r.o. tvoří **čokolatiér** vyrábějící čokoládu zpracováním kakaových bobů (čištěním, pražením, odslupkováním, mletím, konšováním) z vybraných světových farem, **dvě cukrářky** vyrábějící pralinky, dezerty a dorty. Dále patří do týmu také **dvě pracovnice expedice**, které zajišťují balení zboží do obalů, označení cedulkou s datem spotřeby a **fakturantka** (objednávky, zakázky, fakturace) s **účetní**, která zajišťují nezbytné administrativní a účetní úkony s výrobou spojené. Personální složení završují **dvě majitelky a zároveň jednatelky společnosti**, které se starají o veškerý plynulý chod této výrobní společnosti. (Amali manufaktura, 2016)

#### 4.4 *Poslání společnosti Amali manufaktura s.r.o.*

Posláním společnosti Amali manufaktura s.r.o. je prosazování etického přístupu k zaměstnancům, zpracování surovin pocházejících z fair trade oblastí a ekologicky šetrného zemědělství. (Amali manufaktura, 2016)

Vizi společnosti Amali manufaktura s.r.o. je být společností vytvářející čokoládu s láskou pro všechny, pro které čokoláda není luxus, ale potřebou.

Mezi cíle společnosti Amali manufaktura s.r.o. patří:

- rozšiřování portfolia výrobků a služeb,
- budování značky,
- být inovátorem v oblasti ruční výroby čokolády,
- vyrábět čokoládu pomocí 3D tiskárny,
- udržování dobrých vztahů s konkurenčními výrobními podniky,
- rozvíjení společnosti v oblasti výroby a personalistiky,
- uspokojování potřeb zákazníků a zaměstnanců. (Amali manufaktura, 2016)

#### 4.5 *Interní analýza – SWOT analýza*

Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti Amali manufaktura s.r.o. a zároveň příležitosti a hrozby vnějšího prostředí této společnosti.

#### **4.5.1 Silné stránky**

- ✓ inovativní produkty,
- ✓ profesionální výroba,
- ✓ kvalitní suroviny,
- ✓ poloha podniku,
- ✓ vysoká odbornost manažerského týmu,
- ✓ poptávka odběratelů po produktech.

#### **4.5.2 Slabé stránky**

- ✗ propagace prostřednictvím webů bez velkoplošné reklamy a inzerce,
- ✗ absence pracovní síly s rostoucím počtem zakázek,
- ✗ relativně mladá a nová společnost,
- ✗ absence marketingového pracovníka.

#### **4.5.3 Příležitosti**

- ✓ velmi dobře škálovatelný produkt, který lze rozvíjet do více forem,
- ✓ rozšíření produktového portfolia,
- ✓ vznik nových pracovních míst,
- ✓ zvýšení obrátu,
- ✓ oslovení zahraničních trhů.

#### **4.5.4 Hrozby**

- ✗ nepřijetí nových produktů zákazníky,
- ✗ inovativní aktivity konkurence,
- ✗ negativní stav ekonomiky a její budoucí vývoj,
- ✗ válečné konflikty na území dodavatelských zemí.

Celkově SWOT analýzu můžeme vyhodnotit jako převahu silných stránek v kombinaci s příležitostmi. Samotný fakt ojedinělého projektu s vysokou přidanou hodnotou a malým množstvím společností s podobným výrobním programem na českém trhu, dává společnosti velký potenciál penetrace trhu.

## *4.6 Externí analýza – PESTLE analýza*

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy lze využít strategickou analýzu **PESTLE**. Cílem této analýzy je identifikovat podstatné vlivy a faktory vnějšího okolí, které působí na organizaci a dokážou ji ovlivnit. Tyto faktory a vlivy bývají obvykle součástí jednotlivých segmentů, a to politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a environmentálního.

### *4.6.1 Politický segment*

Politické prostředí ovlivňuje společnost Amali manufaktura s.r.o. daňovou politikou státu a také stabilitou politiky jako celku.

### *4.6.2 Ekonomický segment*

Společnost Amali manufaktura s.r.o. v rámci ekonomického prostředí významně ovlivňuje vývoj HDP, který se v rámci prvního kvartálu roku 2016 meziročně zvýšil o **2,5 %**, přičemž je to o půl procenta více, než byl předpokládáný odhad. V rámci meziročního srovnání došlo k zvýšení reálného HDP o 4 %. Dále firmu ovlivňují také měnové kurzy, výše úrokové míry a také míra inflace. (Kurzy.cz, 2016a; MFCR 2016)

Míra nezaměstnanosti ČR dosáhla v březnu 2016 **6,1 %**, přičemž v únoru byla tato hodnota nepatrně vyšší, a to 6,3 %. Tento pokles mohl být způsoben tvorbou pracovních míst zejména v oblasti stavebnictví a zemědělství. Lze očekávat i v následujících měsících klesající tendenci až pod úroveň 6 %. (Kurzy.cz, 2016b)

Podíl nezaměstnaných osob v Ostravě se snížil o **0,2 %** oproti předchozímu měsíci, tzn., že na konci měsíce března tohoto roku dosáhl hodnoty **9,9 %**, přičemž v rámci meziročního srovnání se tento podíl snížil o 1 procentní bod. (Integrovaný portál MPSV, 2016)

### *4.6.3 Sociální segment*

V rámci sociálního prostředí lze za nejvíce ovlivnitelný faktor považovat demografický vývoj obyvatelstva ČR, a to zejména z pohledu životní úrovně a vzdělání.

Lidé bývají často velmi ovlivnitelní módními trendy. Vysoká kvalita produktu je v současné době velmi vyhledávána spotřebiteli, a to z důvodu, že jim není lhostejné,

co konzumují, a jsou také ochotni si za vyšší kvalitu připlatit. Trendem na trhu čokolády je sílící požadavek zákazníka na prémiové či exotické přísady. Také sílí potřeba bohatší, plnější a výraznější chuti čokolády. Pro firmu je tedy důležité, aby na tyto trendy a požadavky pružně reagovala a poptávanou kvalitu svým zákazníkům poskytla. Spotřebitelé rovněž přehodnocují své možnosti trávení volného času.

#### **4.6.4 Technologický segment**

Společnost Amali manufaktura s.r.o. je výrobní společností, to znamená, že ji nové trendy, inovace a nové technologie ovlivňují.

3D technologie hýbou světem a ani potravinářství nezůstává pozadu. Ve výrobě čokolády se začínají častěji využívat také 3D tiskárny. Místo inkoustů vytváří personalizované dezerty, reklamní produkty či jen výtvary autorovy fantazie. (Amali manufaktura, 2016)

#### **4.6.5 Legislativní segment**

Legislativní prostředí společnosti Amali manufaktura s.r.o. je ovlivněno Živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb., kdy předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dále pak občanským zákoníkem, pracovním právem, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a českými účetními standardy. (Amali manufaktura, 2016)

Rovněž musí společnost Amali manufaktura s.r.o. dodržovat hygienické zásady pro výrobní podnik Krajské hygienické stanice Moravskoslezského kraje v Ostravě a také plnit nařízení Státní zemědělské a potravinářské inspekce. (Amali manufaktura, 2016)

#### **4.6.6 Environmentální segment**

Společnost Amali manufaktura s.r.o. ovlivňuje z pohledu environmentálního prostředí zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. (Amali manufaktura, 2016)

Poptávku zákazníků po čokoládových produktech a dezertech obecně může do jisté míry ovlivnit počasí a roční období. S rostoucími teplotami se zvyšují také požadavky na skladování těchto produktů. Lze proto říci, že jarní a letní počasí do jisté míry omezují podpůrnou prodejní činnost firmy, a to z pohledu účasti na čokoládových a jiných veletrzích

pro širokou veřejnost, neboť se zvyšují náklady na přepravu a samotné skladování v prodejní části veletrhu, zejména v otevřených venkovních prostorech.

#### *4.7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil*

Na konkurenci lze dle Porterovy analýzy pohlížet z pěti hledisek. Mezi tato hlediska patří konkurence uvnitř odvětví, konkurence na straně zákazníků a dodavatelů, nová konkurence a konkurence substitutů.

##### *4.7.1 Konkurence uvnitř odvětví*

Mezi hlavní konkurenty společnosti Amali manufaktura s.r.o. patří společnosti, které vyrábějí čokoládu přímo z kakaových bobů. Na českém trhu se jich ovšem vyskytuje pouhá menšina. Společnosti vyrábějící srdcem mají mezi sebou velmi dobré vztahy na partnerské úrovni. Důvodem malého výskytu takto vyrábějících společností můžou být vysoké vstupní náklady na výrobu (pořízení strojů, omezené zkušenosti výrobců apod.) Výhoda, která z toho plyne, je sdílení nových technologických postupů a novinek ve zpracování. (Amali manufaktura, 2016)

Na českém trhu se od roku 2012 pohybuje firma **Jordi's chocolate**, která jako první v ČR začala vyrábět čokoládu z kakaových bobů. Jordi's je typickým producentem čokolády z kakaových bobů - původní nadšení se přetavilo v zajímavý obchodní potenciál, který už v tuto chvíli není schopen uspokojit veškerou zákaznickou poptávku. Protože se podnik rozvíjí velmi pomalu a nechce být zatížený půjčkami, jejich provozovna nemá na většině úseků k dispozici profesionální stroje. Disponují pouze jedním dodavatelem kakaových bobů a mají omezený kontakt na veškerou síť velkoobchodních odběratelů. (Amali manufaktura, 2016)

**Amadei** je italská čokoládovna, která zaměstnává 20 osob a zpracovává pravou čokoládu ve všech krocích. Na českém trhu je k dostání 5 produktů se speciálními příchutěmi. Cenově je takřka o 50 % dražší než rovnocenné produkty Amali manufaktury s.r.o. (Amali manufaktura, 2016)

**Aksionsie** je produkt vyvinutý v průběhu studentského projektu. Nabízí pouze jednodruhovou čokoládu, která je takřka 3x dražší než čokoláda stejné gramáže Amali manufaktury s.r.o. (Amali manufaktura, 2016)



Francouzská firma s dlouholetou tradicí nesoucí název **Chocolat Bonnat** produkuje velmi omezené portfolio a soustředí se na původní chuť kakaových bobů. Nabízí produkty s nižší cenovou hladinou. (Amali manufaktura, 2016)

**Claudio Corallo** je čokoláda, která pochází ze souostroví Svatého Tomáše. Kombinuje vybrané odrůdy kávových zrn s čokoládou vyrobenou ze speciálně vybraných kakaových bobů. Produkty jsou takřka dvojnásobně dražší. (Amali manufaktura, 2016)

Malým producentem čokolády z USA je **Patric chocolate**, který kombinuje kakaové boby z různých koutů světa. Pro českého zákazníka je cena cca o třetinu dražší. (Amali manufaktura, 2016)

Slovenský čokolatiér **Peter Ďurai** zpracovává pravou čokoládu z kakaových bobů. Provozovna však nezpracovává čokoládovou hmotu ve všech procesech jako Amali manufaktura s.r.o. Cenová hladina přibližně odpovídá cenám produktů Amali manufaktury s.r.o. (Amali manufaktura, 2016)

#### **4.7.2 Konkurence na straně zákazníků**

Koncovým zákazníkem Amali manufaktury s.r.o. jsou převážně gurmáni, milovníci luxusu a experimentátoři. V posledních letech kulminuje trend zájmu o jídlo a gastronomické speciality. Nejvyšší kvalita produktu k dostání na českém trhu poskytne klientům gurmánský zážitek srovnatelný s exkluzivní kávou, vínem či destiláty. (Amali manufaktura, 2016)

V tomto případě bude hrát roli ochota zákazníků připlatit si za kvalitní produkt. Je čistě na zvážení spotřebitele, zda se rozhodne pro kvalitní produkt, který díky kvalitním vstupním surovinám prospěje jeho zdraví více, nebo pro produkty vyráběné pouze na bázi tuků, které jeho zdraví moc neprospívají. (Amali manufaktura, 2016)

#### **4.7.3 Konkurence na straně dodavatelů**

Dodavatelů mléčných produktů, kakaových bobů a dalších nezbytných surovin pro výrobu je na trhu celá řada, tudíž se společnost Amali manufaktura s.r.o. nemusí obávat, protože hrozba rostoucí ze strany dodavatelů, je minimální.

#### **4.7.4 Nová konkurence**

Vzhledem k tomu, že počáteční náklady na výrobu čokolády přímým zpracováním kakaových bobů jsou velmi vysoké, nelze očekávat v blízké době konkurenci v rámci Moravskoslezského kraje či na území celé České republiky. Pokud by se taková firma objevila, byla by další jednou z mála firem v této výrobní oblasti a je velmi pravděpodobné, že i s touto konkurenční firmou by byly zachovány dobré partnerské vztahy. (Amali manufaktura, 2016)

#### **4.7.5 Konkurence substitutů**

Největší konkurenci může společnost Amali manufaktura s.r.o. zaznamenat u běžných obchodních řetězců, které nabízejí tabulkové čokolády a čokoládové cukrovinky v nesrovnatelné kvalitě, která je pravděpodobně horší, neboť obsahuje nekvalitní suroviny. (Amali manufaktura, 2016)

## 5 Analýza využívání personální agentury ve výrobním závodě

Pro analýzy a dotazníkové šetření byla vybrána společnost Work Service Czech s.r.o. s dlouholetou působností na českém trhu a širokou nabídkou svých služeb.

### 5.1 Představení společnosti

**Datum zápisu:** 1. října 2003

**Spisová značka:** C 115829 vedená u Městského soudu v Praze

**Obchodní firma:** Work Service Czech s.r.o.

**Sídlo:** Londýnská 730/59, Vinohrady, 120 00 Praha 2

**Identifikační číslo:** 26818426

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

#### **Předmět podnikání:**

- zprostředkování zaměstnání za úhradu,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

#### **Statutární orgán:**

##### **jednatel:**

JAN STEHLÍK, dat. nar. 27. ledna 1976

Petra Bezruč 492, 747 22 Dolní Benešov

Den vzniku funkce: 13. listopadu 2013

##### **jednatel:**

ROBERT RŮŽIČKA, dat. nar. 31. srpna 1982

č. p. 76, 671 33 Mikulovice

Den vzniku funkce: 13. listopadu 2013

**jednatel:**

TOMASZ ŚLĘZAK, dat. nar. 20. srpna 1979

Mirkow, KOŚCIUSZKI 17, Polská republika

Den vzniku funkce: 31. března 2014

**jednatel:**

DARIUSZ ROCHMAN, dat. nar. 7. května 1973

55-120 Jary, Bukowa 12, Polská republika

Den vzniku funkce: 14. října 2014

---

**Počet členů: 4**

**Způsob jednání:** Jménem společnosti jednají a podepisují vždy dva jednatele společně.

**Společníci:** Společník:

"WORK SERVICE" SPÓŁKA AKCYJNA

53-413 WROCLAW, GWIAZDZISTA 66, Polská republika

**Registrační číslo:** 932629535

**Podíl: Vklad:** 1 900 000,- Kč

**Splaceno:** 100%

**Obchodní podíl:** 100 %

**Základní kapitál:** 1 900 000,- Kč

**Splaceno:** 1 900 000,- Kč

## *5.2 Údaje o společnosti*

Společnost Work Service Czech s.r.o., dále jen Work Service, je pracovní a personální agentura, která působí na českém trhu od roku 2003. Nabízí plné portfolio služeb v oblasti HR a strategie společnosti je postavena na dlouhodobém partnerství se svými klienty. Work Service je součástí kapitálové skupiny Work Service S.A. a je ze 100% vlastněna mateřskou společností Work Service S.A. Mateřská společnost vznikla v Polsku v roce 1999, kdy 3 studenti nemohli sehnat na prázdniny brigádu, tak si řekli, že založí společnost, která tento

nedostatek vykryje a budou ostatním studentům celoročně zajišťovat tuto nabídku nárazových prací. Mateřská společnost se v roce 2003 stala leaderem polského trhu v oblasti pracovních a personálních agentur. Rozhodla pro expanzi a začala nabízet své služby i v okolních zemích. Česká republika v té době byla takovým pilotním projektem a byla první zemí, kde mateřská společnost expandovala.

V současné době kapitálová společnost vlastní na 26 různých obchodních značek, působí ve 12 zemích Evropy plus Rusko a je leaderem regionu CEE. Region CEE je definován jako Polsko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko a Turecko. V únoru roku 2012 kapitálová skupina Work Service S.A. vstoupila na burzu cenných papírů ve Varšavě a byla historicky první volně obchodovatelnou společností v oblasti personálních agentur na varšavské burze cenných papírů. V lednu roku 2016 se akcie kapitálové společnosti začaly obchodovat i na londýnské burze cenných papírů, což opět posunulo polskou společnost na výsluní jediné společnosti, které se toto podařilo.

Společnost Work Service vytváří trvale vhodné pracovní právní prostředí pro činnost svých zaměstnanců ať už interních, nebo agenturních.

### *5.3 Statistická data*

**Statistická data Work Service Czech s.r.o.:**

**Počet aktivních klientů v ČR:** 260

**Počet kandidátů v databázi:** více než 1.500.000

**Počet aktivních agenturních pracovníků:** více než 4.500 měsíčně

**Obrat v letech 2012 – 2015:** 123 mil. Kč (2012), 211 mil. Kč (2013), 370 mil. Kč (2014), 470 mil. Kč (2015)

**Počet kmenových zaměstnanců Work Service Czech s.r.o. v letech 2012 – 2015:**

22 (2012), 41 (2013), 45 (2014), 61 (2015)

### *5.4 Statistická data kapitálové skupiny Work Service S.A.:*

**Počet aktivních klientů:** více než 3000

**Počet aktivních agenturních zaměstnanců:** více než 100 000

**Obrat za rok 2014:** více než 18 mld. Kč

**Získaná ocenění:** 500 největších společností Polska, Work Service Leader poradenství, Teraz Polska, Gazelle of Buisness, Leader of Market

## 5.5 Historie společnosti

Společnost Work Service s.r.o. byla založena v roce 2003. Sídlo společnosti je po celou dobu působení na českém trhu v Praze, ale historicky největší pobočka a zázemí pro společnost je v Ostravě. Bylo to hlavně dáno tím, že první jednatel byl z Ostravy a první klienti byli z okolí Ostravy a Opavy. V začátcích byla nabízena klientům pouze služba agenturního zaměstnávání. Svým přístupem, zkušenostmi z mateřské společnosti a know how získaného v Polsku se společnost rychle dostala do podvědomí na místním trhu. Na trhu nebylo dostatek kvalitních pracovníků a obecně obliba agentur práce každoročně rostla. Work Service od samého začátku až do dnešní doby plnohodnotně naplňuje své motto. Motto společnosti mluví za vše. **LIDÉ A ŘEŠENÍ!**

Již v prvopočátcích vždy byl kladen velký důraz na vyhledávání vhodných kandidátů, práci s nimi a na zpětnou kontrolu. Společnost pracuje s lidmi, a tak je třeba k tomu přistupovat. Lidé jsou na prvním místě. S tímto přístupem se i ztotožňují klienti, a proto Work Service byl schopen nabízet optimální kombinaci služeb a zároveň korektnost a průhlednost v rámci celého průběhu spolupráce s klienty. V současné době to zní spíše jako klišé, ale v době, kdy nebyly přesně nastavena pravidla pro agentury práce, nebyla nastavena povinnost srovnatelných podmínek pro agenturní zaměstnance vzhledem k zaměstnancům klienta, tak bylo čistě na zvážení agentury práce, jakou cestu si vybere.

S odstupem času můžeme zhodnotit, že strategie společnosti Work Service byla správná. Klienti ocenili tehdejší chování a byl zde prostor navázat dlouhodobé partnerství. Tím pádem se i sama společnost posouvá do roviny ne dodavatele pracovní síly, ale strategického partnera, který je zodpovědný za předem definovanou oblast HR u klienta. Klient má ve společnosti plnou důvěru a má prostor věnovat se ze 100 % svému core business.

V současné době společnost Work Service nabízí níže uvedené služby:

- Temporary help,
- Outsourcing,
- Outstaffing,
- Permanent placement,
- Try & Hire,
- Payroll,

## **5.6 Interní analýza – SWOT analýza**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti Work Service a zároveň příležitosti a hrozby vnějšího prostředí této společnosti.

### **5.6.1 Silné stránky**

- ✓ silné zázemí kapitálové skupiny,
- ✓ profesionální tým konzultantů,
- ✓ nízká fluktuace kmenových zaměstnanců,
- ✓ více než 13 let působnost na trhu,
- ✓ přizpůsobení nabízených služeb ze 100 % klientům,
- ✓ vlastní náborové kanceláře napříč Evropou.

### **5.6.2 Slabé stránky**

- ✗ propagace prostřednictvím webů bez velkoplošné reklamy a inzerce,
- ✗ absence pracovní síly na trhu práce,
- ✗ nová organizační struktura,
- ✗ absence marketingového pracovníka.

### **5.6.3 Příležitosti**

- ✓ možnost vyhledání pracovníků mimo ČR (Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Polsko),
- ✓ využívání aktuální spolupráce sesterských firem mimo ČR,
- ✓ příchod nových investorů do ČR,
- ✓ rostoucí HDP,
- ✓ nabídka nových služeb našich sesterských společností.

### **5.6.4 Hrozby**

- ✗ časté změny v legislativě,
- ✗ nekalé aktivity konkurence,
- ✗ nízký vývoj nezaměstnanosti,
- ✗ vysoká byrokracie ze strany státu.

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy můžeme říct, že u společnosti převládají silné stránky v kombinaci s hrozbami. Náborové kanceláře v zahraničí a společnost jakožto součást nadnárodní kapitálové skupiny, která má působnost hlavně ve střední a východní Evropě,

poskytuje velkou komparativní výhodu. Z pohledu hrozeb má největší váhu nekalá konkurence, která se neřídí nastavenými pravidly České republiky.

### *5.7 Externí analýza – PESTLE analýza*

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy lze využít strategickou analýzu PESTLE. Cílem této analýzy je identifikovat podstatné vlivy a faktory vnějšího okolí, které působí na organizaci a dokážou ji ovlivnit. Tyto faktory a vlivy bývají obvykle součástí jednotlivých segmentů, a to politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a environmentálního.

#### *5.7.1 Politický segment*

Politické prostředí ovlivňuje společnost Work Service právní a daňovou politikou státu a také stabilitou politiky jako celku. Časté změny minimální mzdy, zákoníku práce a nově navrhované omezení počtu agenturních zaměstnanců vzhledem ke kmenovým.

#### *5.7.2 Ekonomický segment*

Společnost Work Service v rámci ekonomického prostředí významně ovlivňuje vývoj HDP, který se v rámci prvního kvartálu roku 2016 meziročně zvýšil o 2,5 %, přičemž je to o půl procenta více, než byl předpokládaný odhad. V rámci meziročního srovnání došlo k zvýšení reálného HDP o 4 %. Dále firmu ovlivňují také měnové kurzy, výše úrokové míry a také míra inflace. (Kurzy.cz, 2016a; MFCR 2016)

Míra nezaměstnanosti ČR dosáhla v březnu 2016 6,1 %, přičemž v únoru byla tato hodnota nepatrně vyšší, a to 6,3 %. Tento pokles mohl být způsoben tvorbou pracovních míst zejména v oblasti stavebnictví a zemědělství. Lze očekávat i v následujících měsících klesající tendenci až pod úroveň 6 %. (Kurzy.cz, 2016b)

Podíl nezaměstnaných osob v Ostravě se snížil o 0,2 % oproti předchozímu měsíci, tzn., že na konci měsíce března tohoto roku dosáhl hodnoty 9,9 %, přičemž v rámci meziročního srovnání se tento podíl snížil o 1 procentní bod. (Integrovaný portál MPSV, 2016)



### **5.7.3 Sociální segment**

V rámci sociálního prostředí lze za nejvíce ovlivnitelný faktor považovat demografický vývoj obyvatelstva ČR a to zejména z pohledu životní úrovně a vzdělání.

Nabídka a poptávky na trhu práce jde ruku v ruce se sociálním systémem. Jestli sociální systém „nenutí“ člověka hledat si práci a pracovat a stát vysokými dávkami a podporami v nezaměstnanosti je schopný se o dotyčného postarat, tak bohužel míra nezaměstnanosti úplně neodráží skutečnou míru nezaměstnanosti. Z nezaměstnaných se stávají dobrovolně nezaměstnaní. Vliv minimální mzdy a její rostoucí trend je prospěšný pro agentury práce, protože pracovníci jsou více motivováni práci si najít. V neposlední řadě je důležitá i míra vzdělanosti. Jestliže demografický vývoj bude z pohledu vzdělanosti rostoucí, bude na trhu více kvalifikované domácí pracovní síly, což je samo o sobě pozitivní. V oblasti nekvalifikovaných pracovních pozic je vysoká nabídka na trhu práce pracovníků ze zemí bývalého východního bloku, převážně z Ukrajiny, Bulharska a Rumunska.

### **5.7.4 Technologický segment**

Společnost Work Service je společností, které nenabízí hotový produkt, ale poskytuje služby. Protože se jedná o spojení poskytnutí služby a zároveň práci s lidmi, je technologické zázemí jedno z nejdůležitějších. Z tohoto pohledu ji technologie a hlavně sociální sítě ovlivňují značně.

Zde jsou dva pohledy. Jeden dovnitř společnosti a druhý ven. Dovnitř společnosti je technologický pokrok důležitý z pohledu ochrany osobních údajů, rychlosti a správnosti zpracování veškerých administrativních povinností z pozice zaměstnavatele. Ven ze společnosti je v tuto chvíli nejvíce důležité být v kontaktu s potencionálními kandidáty na práci. Využívání sociálních sítí jako Facebook, LinkedIn, Instagram a inzertní webové portály jako jobs.cz, kariera.cz, profesia.cz, atd. je dnes alfou omegou pro každou agenturu práce.

### **5.7.5 Legislativní segment**

Legislativní prostředí společnosti Work Service je ovlivněno Živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb., kdy jedním předmětem podnikání je zprostředkování zaměstnání za úhradu. Dále pak občanským zákoníkem, obchodním zákoníkem, zákonem

o zaměstnanosti, pracovním právem, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a českými účetními standardy.

Časté změny v legislativě nejsou vítány. Vždy s každou změnou jsou spojeny dopady změny podmínek spolupráce jak pro pracovníky, uživatele i agenturu práce.

#### **5.7.6 *Environmentální segment***

Společnost Work Service ovlivňuje z pohledu environmentálního prostředí zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí.

Nabídka a poptávka na trhu práce je z určité míry ovlivněna i počasím a ročním obdobím. V letních měsících, v období sezónních prací, jako je například stavebnictví, je zvýšený zájem o pracovníky v tomto oboru. Zároveň nabídka prací v zahraničí při sklizni ovoce a zeleniny snižuje počet kandidátů na trhu práce a potažmo je zvýšený zájem ze strany uživatelů. Samotné počasí ovlivňuje zájem kandidátů na trhu práce. V letních měsících je zájem kandidátů nižší, protože z jejich pohledu chtějí mít volno a užívat si hezkého počasí u vody. Zimní období je analogicky opačně. Počet kandidátů na trhu práce je vyšší a zájem potenciálních pracovníků je také zvýšen. Naopak zájem ze strany uživatelů klesá, protože mají dostatek svých pracovníků a případně dostatek zájmu ze strany potenciálních pracovníků o práci.

#### **5.8 *Analýza v číslech***

Mzdové náklady jsou jedny z největších nepřímých nákladů výrobních společností, jestli ne největší. Proto si manažeři společností dávají velký pozor na správné plánování pracovního kapitálu, protože při jakémkoliv výkyvu mohou nepřímé náklady výrazně ovlivnit hospodářský výsledek společností. Na níže uvedených příkladech bude vysvětleno, jaký dopad bude mít na společnost ukončení pracovního poměru s pracovníkem ve zkušební době a po zkušební době. Důvody rozvázání pracovního poměru se nebudeme zabývat. Bude nás zajímat výsledek takového stavu.

Zároveň v našem hodnocení nebudeme zohledňovat úsporu za činnosti, které agentura práce převezme, a které by v případě zaměstnání zaměstnance přímo k zaměstnavateli, musel nést zaměstnavatel. Vyčíslit tyto náklady exaktně nelze, poněvadž jsou proměnné a mají přímou souvislost s danou společností, její velikostí, zázemím, atd. Každopádně zde jsou činnosti, které

standardně agentura práce vykonává pro zaměstnavatele, a jsou již zahrnuty v marži agentury práce, viz Tab. 5.1.

Tab. 5.1 Činnosti se zaměstnanci

ČINNOSTI SE ZAMĚSTNANCI		
Vyhledání pracovníků	●	○
Inzerce a reklama	●	○
Selekce pracovníků a testování	●	○
Vstupní zdravotní prohlídky	●	○
Vybavení pracovníků pracovním oblečením a obuví	●	○
Výpočet mezd	●	○
Příprava a podpisy pracovních smluv	●	○
Přihlášení a odhlášení pracovníků k sociálnímu a zdravotnímu pojištění	●	○
Příprava a vyplácení pracovníků	●	○
Pojištění odpovědnosti a úrazové pojištění	●	○
Vzdělávání pracovníků	●	○
Vedení pracovníků, přidělování práce, kontrola práce a evidence podkladů ke mzdám	○	●
Veškerá právní odpovědnost	●	○
Odpovědnost vůči státním organizacím	●	○
Motivační a věrnostní programy	●	○
Průzkum spokojenosti pracovníků	●	○
Programy na snížení fluktuace	●	○

Zdroj: vlastní zpracování

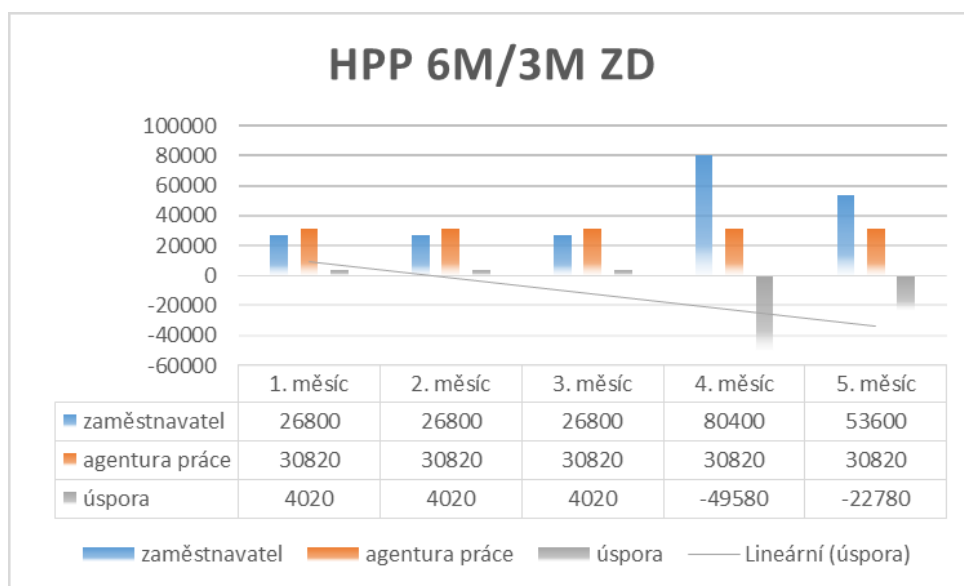
Abychom mohli porovnat výhodnost či nevýhodnost využití služeb agentury práce, jsou zvolena stejná vstupní data. Měsíční hrubá mzda pracovníka je ve výši 20.000 Kč a zaměstnanec je na hlavní pracovní poměr. Marže agentury práce je ve výši 15% z celkových mzdových nákladů.

Abychom byli objektivní, budeme analyzovat stejnou situaci ve zkušební době a po zkušební době. Budeme předpokládat situaci, že zaměstnavatel bude chtít ukončit pracovní

poměr se zaměstnancem vždy na konci měsíce a zaměstnanec do té doby nebude mít žádné překážky na straně zaměstnance, např. nemoc a zároveň zaměstnavatel nebude mít žádné překážky na straně zaměstnavatele, např. odstávku výroby. V případě, že by toto proměnné byly, výsledek by byl analogicky podobný, jen v absolutních číslech by se měnil.

### 5.8.1 Příklad č. 1

Zaměstnanec je zaměstnaný u zaměstnavatele na hlavní pracovní poměr na dobu určitou 6 měsíců s maximálním využitím zkušební doby v délce 3 měsíců od začátku pracovního poměru.



Obr. 5.1 HPP 6M/3M ZD

Zdroj: vlastní zpracování

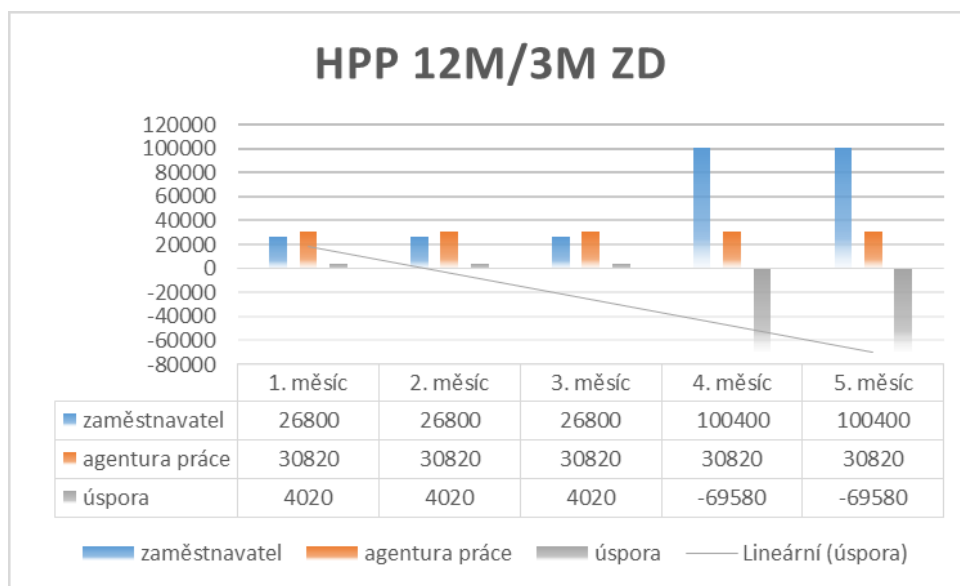
Z pohledu zaměstnavatele je jednoznačné, že v případě, kdy by byl ukončen pracovní poměr s dotyčným zaměstnancem ve zkušební době, bylo by pro něj výhodnější, nevyužívat agenturu práce, protože z pohledu nákladů bude v prvních 3 měsících cena práce o 15 % vyšší, z důvodů vstupu marže agentury práce, viz Obr. 5.1. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru ve čtvrtém měsíci, zde by naopak byla pro zaměstnavatele největší úspora, poněvadž po zkušební době by mohl se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou, nebo v tomto případě by bylo výhodnější nechat doběhnout pracovní poměr do konce šestého měsíce. Úspora je zde proto, že ve čtvrtém měsíci by zde byly i náklady za měsíc pátý a šestý, byť by zaměstnavatel zaměstnance nepotřeboval. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru v pátém měsíci, byla by zde pro zaměstnavatele také úspora, protože v případě, že by měl zaměstnance ve svém kmenovém

stavu nikoliv přes agenturu práce, musel by zaměstnanci vyplatit mzdu i za šestý měsíc, byť by jej v šestém měsíci nepotřeboval.

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že pro zaměstnavatele využít agenturu práce je výhodné i z pohledu případného rizika neočekávaných vysokých dodatečných nákladů. Marže agentury práce je konstantní, ale v případě poklesu výroby ve čtvrtém či pátém měsíci, by takové dodatečné náklady mohly mít fatální vliv na zaměstnavatele.

### 5.8.2 Příklad č. 2

Zaměstnanec je zaměstnaný u zaměstnavatele na hlavní pracovní poměr na dobu určitou 12 měsíců s maximálním využitím zkušební doby v délce 3 měsíců od začátku pracovního poměru.



Obr. 5.2 HPP 12M/3M ZD

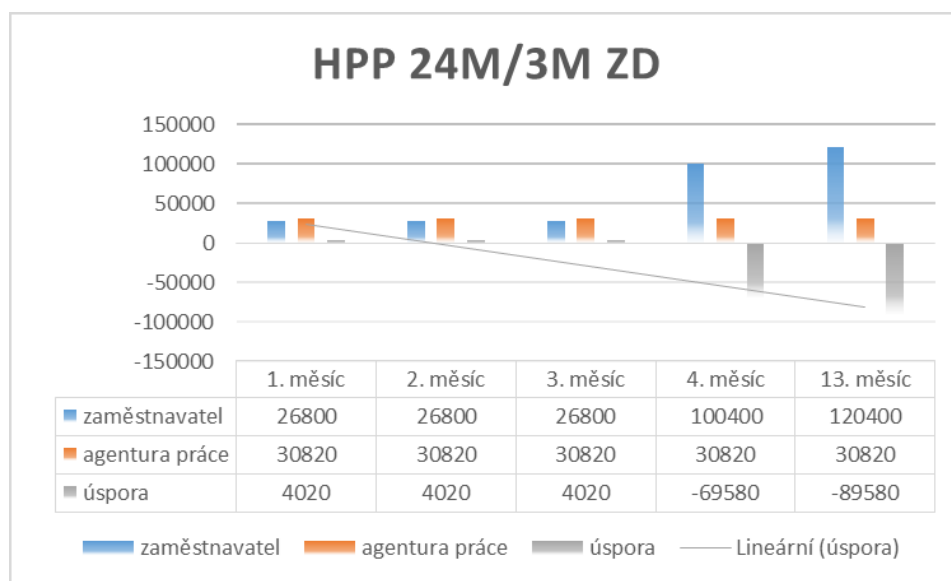
Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu zaměstnavatele je opět jednoznačné, že v případě, kdy by byl ukončen pracovní poměr s dotyčným zaměstnancem ve zkušební době, bylo by pro něj výhodnější, nevyužívat agenturu práce, protože z pohledu nákladů bude v prvních 3 měsících cena práce o 15% vyšší, z důvodů vstupu marže agentury práce, viz Obr. 5.2. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru od čtvrtého měsíce dále, zde by naopak byla pro zaměstnavatele úspora značná. Po uplynutí zkušební doby by mohl zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou a vyplacením odstupného ve výši průměrné měsíční mzdy za poslední odpracovaný kvartál, který by předcházel rozhodnému období.

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že pro zaměstnavatele zde hrozí daleko vyšší riziko neočekávaných vysokých dodatečných nákladů. Marže agentury práce je konstantní, ale v případě poklesu výroby od čtvrtého měsíce dále, by takové dodatečné náklady mohly mít fatální vliv na zaměstnavatele.

### 5.8.3 Příklad č. 3

Zaměstnanec je zaměstnaný u zaměstnavatele na hlavní pracovní poměr na dobu určitou 24 měsíců s maximálním využitím zkušební doby v délce 3 měsíců od začátku pracovního poměru.



Obr. 5.3 HPP 24M/3M ZD

Zdroj: vlastní zpracování

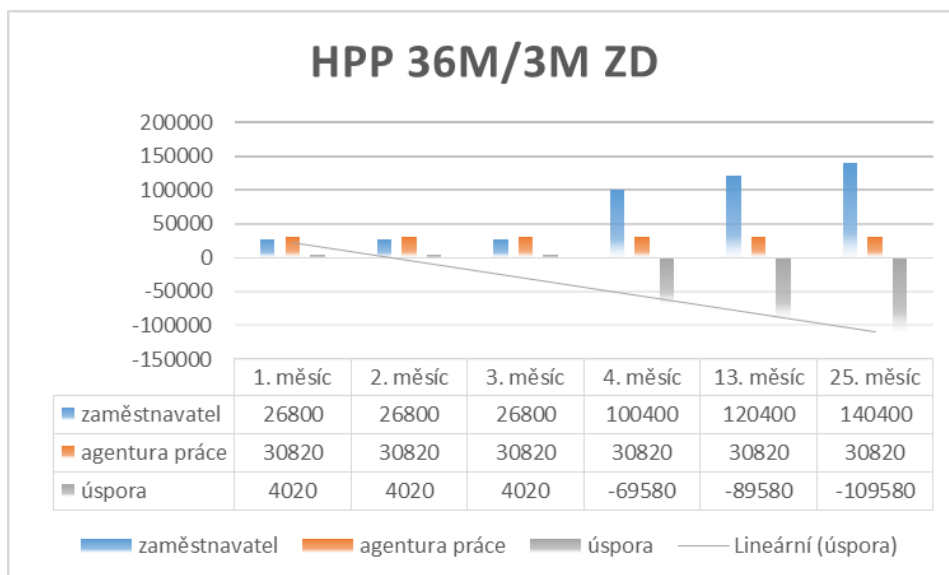
Z pohledu zaměstnavatele je opět jednoznačné, že v případě, kdy by byl ukončen pracovní poměr s dotyčným zaměstnancem ve zkušební době, viz Obr. 5.3, bylo by pro něj výhodnější, nevyužívat agenturu práce, protože z pohledu nákladů bude v prvních 3 měsících cena práce o 15% vyšší, z důvodů vstupu marže agentury práce. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru od čtvrtého měsíce dále, zde by naopak byla pro zaměstnavatele úspora stejná jako v příkladu č. 2. Po uplynutí zkušební doby by mohl zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvou měsíční výpovědní lhůtou a vyplacením odstupného ve výši průměrné měsíční mzdy za poslední odpracovaný kvartál, který by předcházel rozhodnému období. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru ve druhém roce trvání pracovního poměru, tzn. od třináctého měsíce dále, zde by naopak byla pro zaměstnavatele úspora vyšší než v příkladu č. 2. Po uplynutí zkušební doby a doby trvání pracovního poměru více

než jeden rok, by mohl zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou a vyplacením odstupného ve výši dvou průměrných měsíčních mezd za poslední odpracovaný kvartál, který by předcházel rozhodnému období.

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že pro zaměstnavatele zde hrozí daleko vyšší riziko neočekávaných vysokých dodatečných nákladů. Marže agentury práce je konstantní, ale v případě poklesu výroby od čtvrtého měsíce dále, by takové dodatečné náklady mohly mít fatální vliv na zaměstnavatele.

#### 5.8.4 Příklad č. 4

Zaměstnanec je zaměstnaný u zaměstnavatele na hlavní pracovní poměr na dobu určitou 36 měsíců s maximálním využitím zkušební doby v délce 3 měsíců od začátku pracovního poměru.



Obr. 5.4 HPP 36M/3M ZD  
Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu zaměstnavatele je opět, dle Obr. 5.4, jednoznačné, že v případě, kdy by byl ukončen pracovní poměr s dotyčným zaměstnancem ve zkušební době, bylo by pro něj výhodnější, nevyužívat agenturu práce, protože z pohledu nákladů bude v prvních 3 měsících cena práce o 15% vyšší, z důvodů vstupu marže agentury práce. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru od čtvrtého měsíce dále, zde by byla pro zaměstnavatele úspora stejná jako v příkladu č. 2. Po uplynutí zkušební doby by mohl zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvou měsíční výpovědní lhůtou a vyplacením odstupného ve výši průměrné měsíční mzdy za poslední odpracovaný kvartál,

který by předcházel rozhodnému období. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru ve druhém roce trvání pracovního poměru, tzn. od třináctého měsíce dále, zde by byla pro zaměstnavatele úspora stejná jako v příkladu č. 3. Po uplynutí zkušební doby a doby trvání pracovního poměru více než jeden rok, by mohl zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou a vyplacením odstupného ve výši dvou průměrných měsíčních mezd za poslední odpracovaný kvartál, který by předcházel rozhodnému období. V případě, že by došlo k ukončení pracovního poměru ve třetím roce trvání pracovního poměru, tzn. od dvacátého pátého měsíce dále, zde by naopak byla pro zaměstnavatele úspora vyšší než v příkladu č. 3. Po uplynutí zkušební doby a doby trvání pracovního poměru více než dva roky, by mohl zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr pouze výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou a vyplacením odstupného ve výši tří průměrných měsíčních mezd za poslední odpracovaný kvartál, který by předcházel rozhodnému období.

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že pro zaměstnavatele zde hrozí daleko vyšší riziko neočekávaných vysokých dodatečných nákladů. Marže agentury práce je konstantní, ale v případě poklesu výroby od čtvrtého měsíce dále by takové dodatečné náklady mohly mít fatální vliv na zaměstnavatele.

Ve všech případech jsme vycházeli z předpokladu hlavního pracovního poměru na dobu určitou, nicméně v případě pracovního poměru na dobu neurčitou by platila naprosto stejná pravidla.

### *5.9 Analýza z pohledu dotazníkového šetření*

Pro analýzu využívání personálních agentur ve výrobním závodě byl použit dotazník spokojenosti klienta, viz Příloha č. 1. Na základě jednotlivých otázek bylo možné zjistit, zda klient je spokojený či nespokojený s poskytováním služeb agentury práce. Jak již v textu bylo zmíněno, agentura práce poskytuje službu a pracuje s lidmi. Obě tyto skutečnosti jsou pro celkový úspěch stejně důležité. Nejedná se zde pouze o zajištění pracovníků a poskytnutí celkového servisu daným pracovníkům, ale zároveň o dodání služeb klientovi a s tím spojený maximální servis s minimálním vlivem na čas klienta, průhlednost, rychlost a transparentnost.

Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronickou formou napříč Českou republikou. Osloveno bylo 20 nejvýznamnějších stávajících klientů společnosti Work Service. Dotazníkové



šetření probíhalo v období od 25. 2. 2016 a ukončeno bylo 15. 3. 2016. Klienti byli osloveni e-mailem a dotazník byl sestaven tak, aby je co nejméně časově zatěžoval. Tento postup byl zvolen záměrně, aby se jej zúčastnilo co nejvíce respondentů a výsledek měl objektivní vypovídací hodnotu.

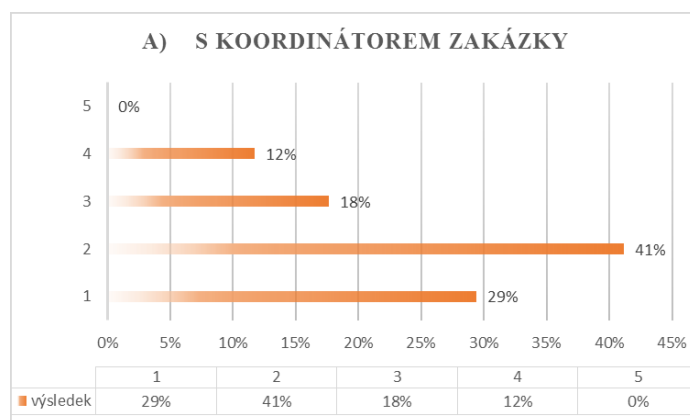
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda současně nastavené procesy na straně Work Service plně odpovídají potřebám klientu, ať už z pohledu komunikace, kvality obsluhy, náborů, atd.

Celkem bylo osloveno 20 aktuálních klientů. Dotazník vyplnilo 17 z oslovených a všechny vyplněné dotazníky a jejich obsah mohl být použit pro analýzu. Dotazník nebyl anonymní a i z tohoto pohledu klienti dostali vyhodnocení dotazníku, včetně návrhů případných změn, které by vedly k větší spokojenosti současných klientů. Návratnost činila 85 %.

#### **5.9.1 1. Jak hodnotíte komunikaci se společností Work Service:**

##### *a) s koordinátorem zakázky*

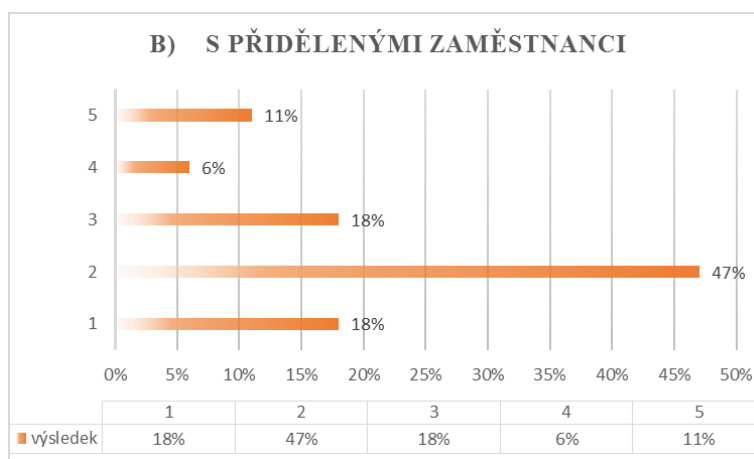
Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, zda klientu vyhovuje komunikace s koordinátorem zakázky. Jestli mají potřebné informace včas a v dané relevantnosti. 70 % (12) z dotázaných klientů hodnotí komunikaci s koordinátorem známkou 1 či 2, jak je patrné z Obr. 5.5. Celkově tento výsledek můžeme považovat za dobrý i vzhledem k tomu, že žádný z klientů neodpověděl známkou 5. Nicméně je třeba se zaměřit na klienty, kteří odpověděli 3 nebo 4 a zjistit pravé příčiny tohoto ohodnocení a případně udělat nápravu na straně společnosti Work Service.



**Obr. 5.5 A) S KOORDINÁTOREM ZAKÁZKY**  
Zdroj: vlastní zpracování

#### b) s přidělenými zaměstnanci

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli je klient spokojený s komunikací nejen zástupců agentury práce, ale i s dočasně přidělenými zaměstnanci. Více než polovina dotázaných klientů vyjádřila svoji spokojenost známkou 1 či 2, dle Obr. 5.6. Nicméně necelá druhá polovina dotázaných tento názor nesdílí. Důsledky mohou být dva. Buď se jedná o neochotu dočasně přidělených pracovníků komunikovat s klientem, nebo jsou dočasně přidělení pracovníci málo informovaní a z toho důvodu buď nechtějí, nebo neví, jak klientovi odpovědět. Obě varianty ale nejsou v pořádku. Zde by bylo na místě doporučení agentury práce, aby proběhlo setkání se všemi dočasně přidělenými zaměstnanci a ti byli více informováni. Zároveň by mělo být zdůrazněno, že komunikace s klientem, i přesto, že jsou zaměstnanci agentury práce, je důležitá a podstatná pro další spolupráci s klientem.

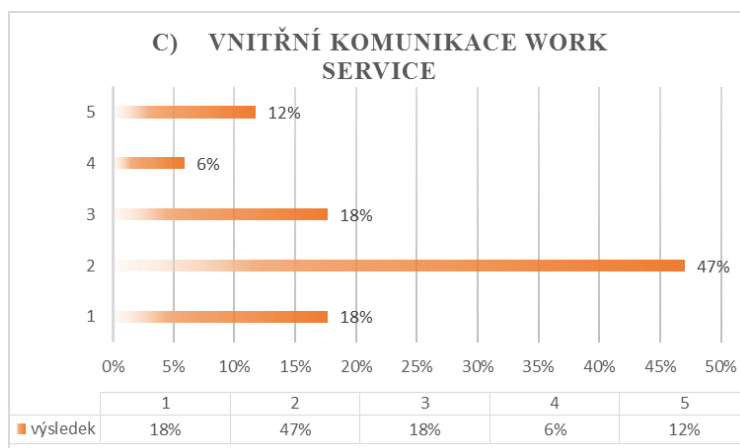


Obr. 5.6 B) S PŘIDĚLENÝMI ZAMĚSTNANCI  
Zdroj: vlastní zpracování

#### c) vnitřní komunikace Work Service

Tato otázka byla směřována na ověření skutečnosti, zda informace, které agentura práce dostane od klienta, jsou včas a správně implementovány do vnitřních procesů agentury práce. Tato otázka i souvisí s otázkou č. 2, protože ve výsledku veškeré informace, které si agentura práce dohodne s klientem, musí být na všech úrovních, tzn. až po dočasně přidělené pracovníky, jestliže tyto informace jsou pro ně důležité, interpretovány včas a v řádné kvalitě. Jen díky tomu mohou všechny zúčastněné osoby pracovat na svých úkolech. 65 % (11) dotázaných odpovědělo známkou 1 nebo 2. Znepokojující stav je, že cca 1/8 všech dotázaných odpovědělo známkou 5, viz Obr. 5.7. Toto je alarmující informace pro agenturu práce a musí si prověřit

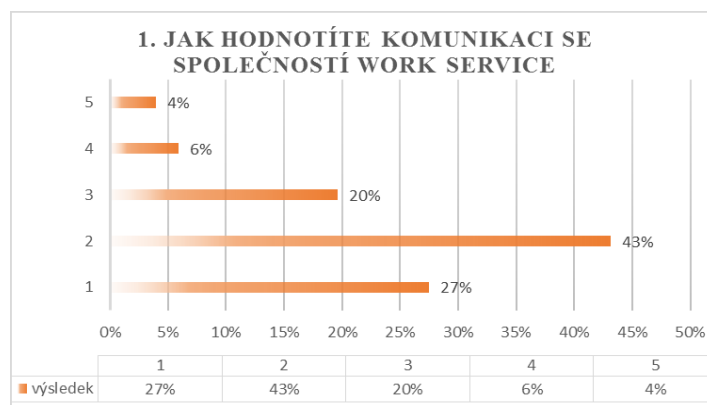
vlastní interní procesy a přenos informací na zodpovědné osoby. Toto je stav, který může agenturu práce v budoucnu ohrozit v pokračování další spolupráce s klientem. Klient má své starosti a povinnosti a rozhodně zde není od toho, aby prověřoval vnitřní procesy agentury práce. Agentura nabízí určitý standard a službu a do tohoto bodu spadá i vnitřní komunikace v rámci společnosti Work Service.



Obr. 5.7 C) VNITŘNÍ KOMUNIKACE WORK SERVICE  
Zdroj: vlastní zpracování

#### **Zhodnocení bloku Jak hodnotíte komunikaci se společností Work Service:**

Celkově můžeme říct, že komunikace se společností Work Service je hodnocena kladně. 70 % (12) z dotázaných ohodnotila komunikaci známkou 1 a 2 a celkově 90 % (15) dotázaných známkou 1 až 3, jak je patrné z Obr. 5.8. Nicméně zde zbývá zbylých 10 % (2), kteří s komunikací nejsou úplně spokojeni a ohodnotili komunikaci známkou 4 a 5. Těchto 10 % (2) dotázaných můžou být v budoucnu již bývalí klienti.

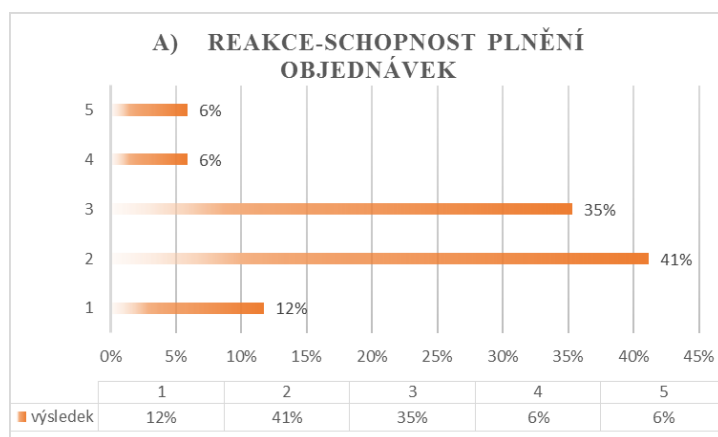


Obr. 5.8 1. JAK HODNOTÍTE KOMUNIKACI SE SPOLEČNOSTÍ WORK SERVICE  
Zdroj: vlastní zpracování

### 5.9.2 2. Kvalita obsluhy - služeb společnosti Work Service:

#### a) reakce-schopnost plnění objednávek

Výsledek této otázky odráží současný stav na pracovním trhu. Klesající nezaměstnanost, nižší nabídka na trhu práce s sebou nese nižší schopnost rychlé reakce na požadavky klientů. Klesající trend míry nezaměstnanosti má za následek, že v současné době je daleko obtížnější nalézt dostatek kandidátů jak v kvantitě, tak v kvalitě. Výsledek 12 % (2) dotázaných, který je patrný na Obr. 5.9, kteří ohodnotili rychlost a schopnost naplnit objednávku, není rozhodně uspokojivý. Hodnocení známkou 2 a 3 můžeme vyhodnotit tak, že schopnost uspokojit poptávku ze strany klientů není tak rychlá, jak by si klienti představovali. Na druhou stranu 76 % (13) dotázaných ohodnotilo reakci a schopnost plnit objednávky známkou 2 a 3. Tzn., že agentura práce je schopna vhodné pracovníky najít, ale ne dostatečně rychle a plnění a obsazování objednávek je postupné.



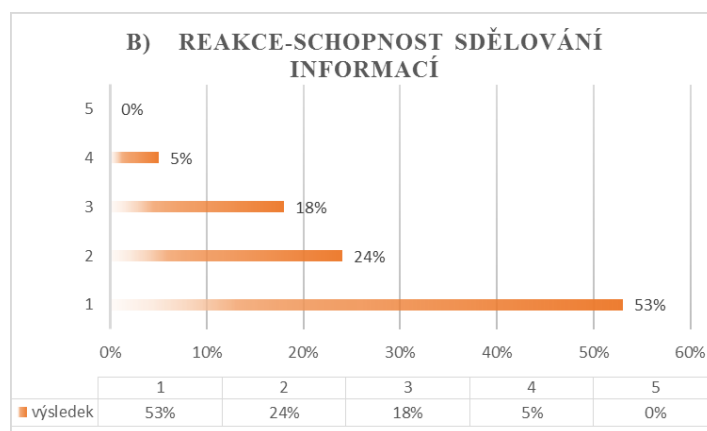
Obr. 5.9 A) REAKCE – SCHOPNOST PLNĚNÍ OBJEDNÁVEK

Zdroj: vlastní zpracování

#### b) reakce-schopnost sdělování informací

Obsluha klienta je jedno z oddělení, které má za úkol na denní bázi komunikovat s klientem, vyhledávat vhodné kandidáty, dělat pohovory s kandidáty, testovat je a zodpovídat za veškerou administrativu spojenou s budoucími i současnými pracovníky. Proto výsledek této otázky je z pohledu agentury práce zásadní. Klient a kandidát musí mít vždy správné informace včas. Ať jsou pozitivní, nebo negativní, reakce a schopnost sdělovat informace jsou alfa a omegou v tomto oboru podnikání. Dle Obr. 5.10 je patrné, že více než polovina z dotázaných ohodnotila reakci a schopnost sdělovat informace známkou 1. Celkem 94 % (16)

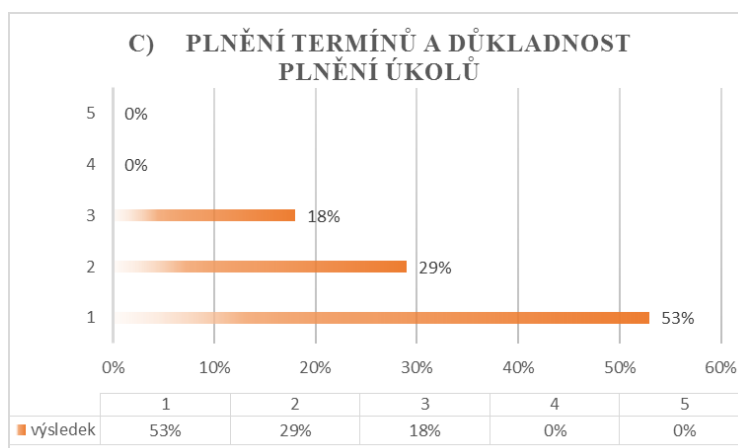
z dotázaných ohodnotilo tuto otázku známkou 1 až 3, což můžeme brát jako dobrý výsledek agentury práce.



Obr. 5.10 B) REAKCE – SCHOPNOST SDĚLOVÁNÍ INFORMACÍ  
Zdroj: vlastní zpracování

*c) plnění termínů a důkladnost plnění úkolů*

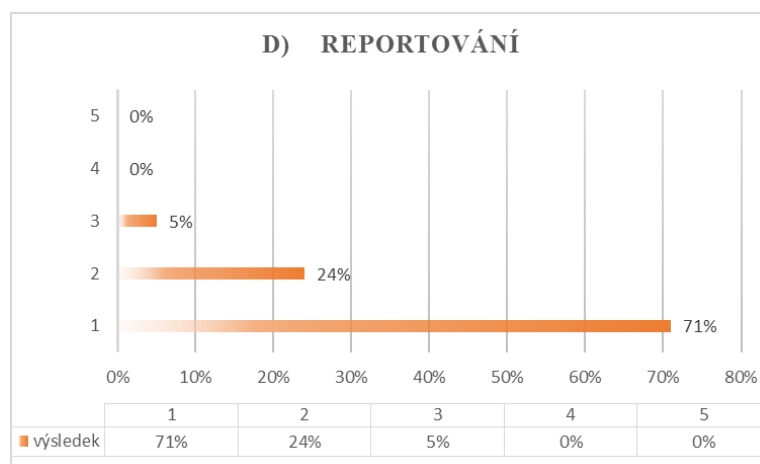
Jak jsme se již několikrát v rámci diplomové práce zmínili, v této oblasti podnikání je důležité chovat se korektně. Korektnost je samozřejmě zcela zásadní prioritou i v jiných oblastech podnikání, ale zde pracujeme s lidmi a nelze dělat kompromisy. Jakékoliv pochybení na straně klienta nebo agentury práce má přímý dopad na chod firmy a zaměstnanců. Je potřeba k zadaným úkolům přistupovat, řešit na 100 % a vše dotahovat do konce. Proto při otázce plnění termínů a důkladnost plnění úkolů ze strany obsluhy klienta, hodnocení 82 % (14) známkou 1 až 2 je pozitivní výsledek, viz Obr. 5.11. Celkově všech 100 % (17) dotázaných ohodnotilo tuto otázku známkou 1 až 3.



Obr. 5.11 C) PLNĚNÍ TERMÍNŮ A DŮKLADNOST PLNĚNÍ ÚKOLŮ  
Zdroj: vlastní zpracování

#### d) reportování

Každá agentura práce má svůj informační systém a svůj interní systém práce. Proto je velice důležité, aby všechna potřebná data byla na jednom místě a ideálně v jednom informačním systému. Společnost Work Service takový má a využívá informační systém KARÁT. Výsledkem toho je, že je v krátkém čase schopna poskytnout klientům veškeré potřebné informace, ať už pro personální oddělení, výrobu či management. Klientům je běžně reportován stav naplnění objednávek s výhledem na následující dny, přehled o nemocnosti pracovníků, fluktuaci, výkonnost pracovníků, přehled přesčasových hodin, obsazenost jednotlivých směn, atd. I výsledek hodnocení této otázky odráží realitu, že 95 % (16) dotázaných jsou spokojeni se systémem reportování, viz Obr. 5.12.

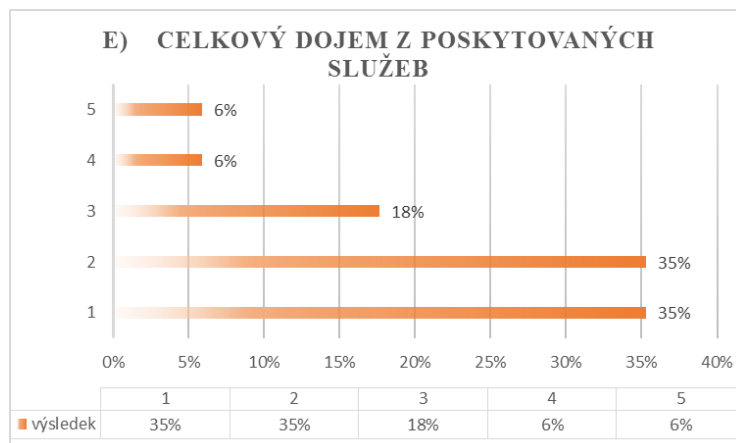


Obr. 5.12 D) REPORTOVÁNÍ

Zdroj: vlastní zpracování

#### e) celkový dojem z poskytovaných služeb

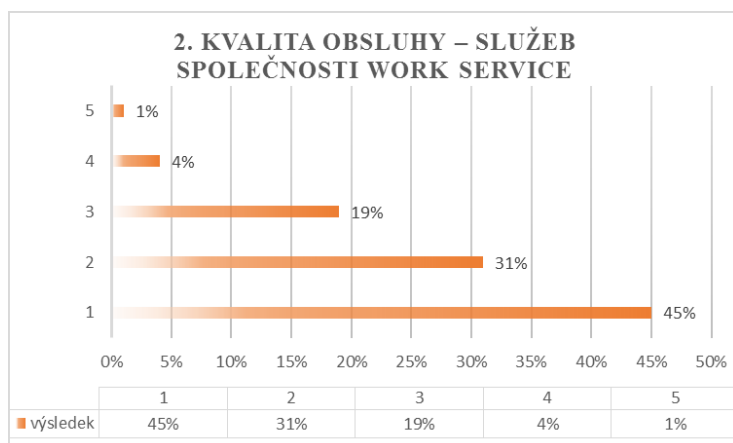
Celý tento blok otázek je směřován na oddělení obsluhy klienta. Celkový dojem dotázaní ohodnotili v 35 % (6) známkou 1 a ve 35 % (6) známkou 2, jak je patrné z Obr. 5.13. Do značné míry se v tomto hodnocení odráží nemožnost naplnit objednávky klientů v daném čase a kvalitě. Jak jsme se zmínili, je to způsobeno danou situací na trhu práce a mírou nezaměstnanosti, každopádně tato informace je sice pravdivá, ale klienty až tak nezajímá. Chtějí dodat službu, kterou si objednali, včas a v potřebném množství.



Obr. 5.13 E) CELKOVÝ DOJEM Z POSKYTOVANÝCH SLUŽEB  
Zdroj: vlastní zpracování

#### **Zhodnocení bloku Kvalita obsluhy – služeb společnosti Work Service:**

Tento blok otázek zaměřených na kvalitu obsluhy klienta ve výsledku můžeme zhodnotit, že známky 1 a 2 jsou přijatelné a uspokojivé, dle Obr. 5.14. Nicméně se jedná „pouze“ o 76 % (13) dotázaných. Zbývá necelá třetina dotázaných hodnotí kvalitu obsluhy klienta známkou 3 až 5. Hlavně 4 % (1) dotázaných se známkou 4 a 1 % (1) dotázaných se známkou 5 může být bráno jako potenciální hrozba ztráty klienta pro společnost Work Service.

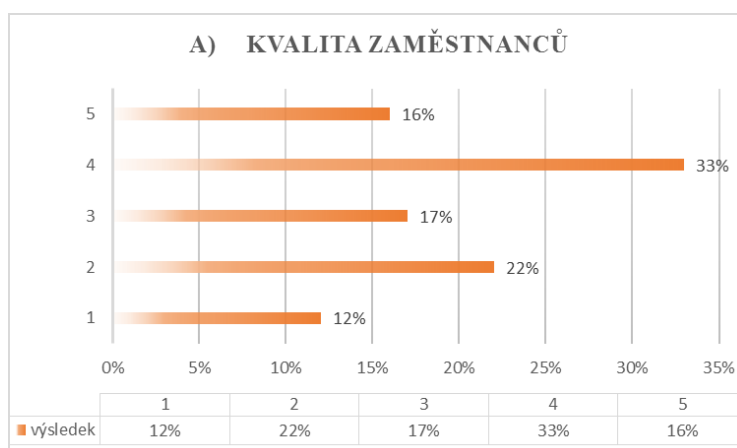


Obr. 5.14 2 KVALITA OBSLUHY - SLUŽEB SPOLEČNOSTI WORK SERVICE  
Zdroj: vlastní zpracování

### 5.9.3 3. Nábor zaměstnanců:

#### a) kvalita zaměstnanců

Kvalita zaměstnanců je pro klienta a agenturu práce velice důležitá. Pro klienta musí splnit objednávky svých odběratelů a z toho důvodu potřebuje zapracované pracovníky na svých pozicích včas a dostatek. Jakýkoliv výkyv v této oblasti má přímý dopad na kvalitu a kvantitu výstupů výroby. V případě, že výroba není schopna plnit výrobní plán, zde vznikají dodatečně naplánované náklady, např. na práci přesčas, nevytížení dopravy, atd. Následně má vše dopad na rentabilitu jednotlivých výrobních produktů a potažmo na hospodaření celé společnosti. Z odpovědí dotázaných, viz Obr. 5.15, je jasně vidět, že s kvalitou dodávaných pracovníků nejsou spokojeni. Pouze 34 % (6) dotázaných ohodnotilo kvalitu dodávaných pracovníků známkou 1 a 2. Celkem 51 % (8), tj. cca polovina z dotázaných ohodnotilo kvalitu dodávaných pracovníků známkou 1 až 3. Z toho vyplývá, že nespokojených s kvalitou dodávaných pracovníků je necelá polovina z dotázaných.



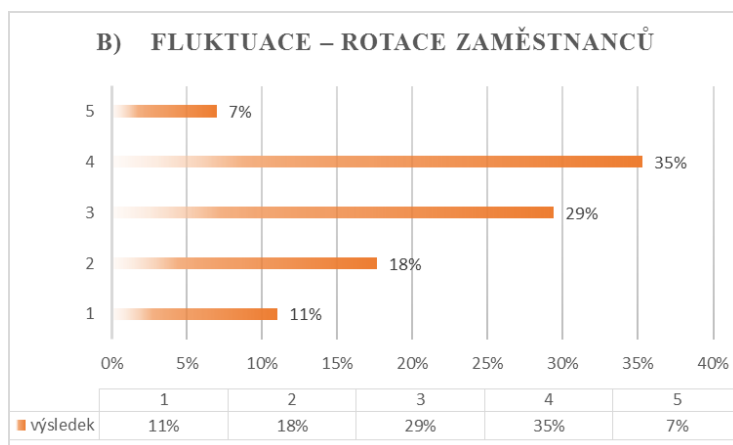
Obr. 5.15 A) KVALITA ZAMĚŠTNANCŮ  
Zdroj: vlastní zpracování

#### b) fluktuace – rotace zaměstnanců

Fluktuace je přímo úměrná kvalitě zaměstnanců, ať už na straně samotného zaměstnance nebo klienta. Jestli klient není s daným pracovníkem spokojený a pracovník nezvládá plnit svěřené úkoly v daném čase a kvalitě, klient nemá o další spolupráci s pracovníkem zájem a dochází k výměně takového pracovníka. Jestli pracovník není spokojený se svým výkonem a nemá dobrý pocit z dobře odvedené práce, často si hledá sám jinou práci, která by mu více vyhovovala. Vysoká fluktuace má negativní vliv i na samotného klienta a agenturu práce.



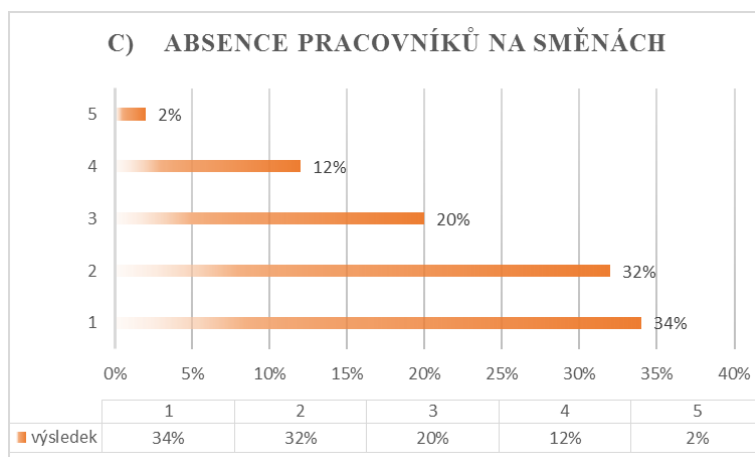
Agentura práce má s vysokou fluktuací spojené dodatečné náklady na vyhledání nového vhodného pracovníka, např. náklady s inzercí, čas pracovníků při obsluze klienta, vstupní lékařskou prohlídkou, vybavení pracovním oblečením a obuví nového pracovníka, atd. Klient má dodatečné náklady spojené s fluktuací, neustálým zaučováním nových pracovníků, nižším výkonem nových pracovníků v době zaškolování, atd. Z Obr. 5.16 lze vyčíst, že pouze 29 % (5) dotázaných je spokojeno s fluktuací agenturních pracovníků a ohodnotilo tuto otázku známkou 1 a 2. 64 % (11) dotázaných ohodnotilo fluktuaci agenturních pracovníků známkou 3 a 4 a 7 % (1) z dotázaných známkou 5, tedy nedostatečnou.



Obr. 5.16 B) FLUKTUACE - ROTACE ZAMĚSTNANCŮ  
Zdroj: vlastní zpracování

### c) absence pracovníků na směnách

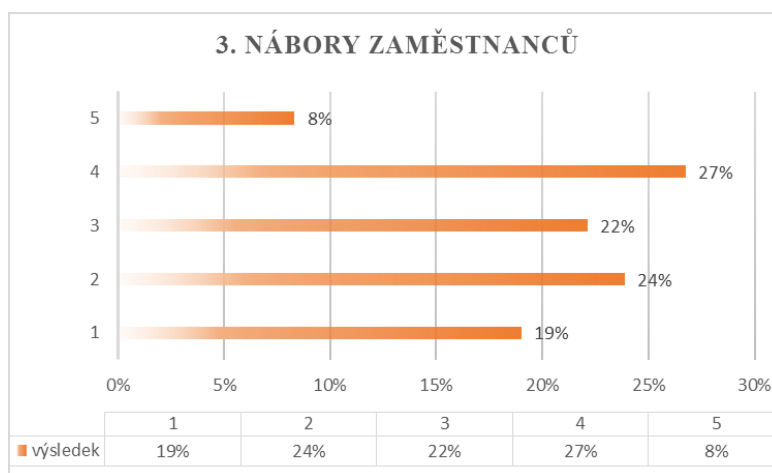
Jakákoliv neohlášená absence pracovníka je velký problém. Klient a agentura práce tuto informaci neměli předem, a proto se na tuto nenadálou situaci nemohli předem připravit a zajistit náhradu. Zvýšená absence pracovníků je pro klienty větší problém než fluktuace a kvalita pracovníků. I pracovník s nižším výkonem je lepší než žádný. Tato otázka je zde z toho důvodu, protože nejen kvalita a kvantita pracovníků je pro klienta důležitá, ale také absence pracovníků na směnách, a proto i pro agenturu práce je důležité tuto skutečnost mít pod kontrolou. Z hodnocení dotázaných je zřejmé, že absence agenturních zaměstnanců není největší problém. Dle Obr. 5.17 je rovněž patrné, že 66 % (11) dotázaných hodnotilo absenci známkou 1 a 2 a dokonce 86 % (14) dotázaných známkou 1 až 3.



Obr. 5.17 C) ABSENCE PRACOVNÍKŮ NA SMĚNÁCH  
Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení bloku č. 3 Náborů zaměstnanců:

Celkově tento blok otázek zaměřených na náborů zaměstnanců dopadl následovně. 19 % (3) z dotázaných hodnotilo náborů známkou 1, tedy výborně. 24 % (4) z dotázaných známkou 2, tedy chvalitebně a 22 % (4) z dotázaných známkou 3, tedy dobře. Celkově 65 % (11) z dotázaných je s náborů víceméně spokojeno. Tento blok odráží situaci na trhu práce, nabídku a podmínky práce ze strany klientů, ochotu a schopnost pracovníků za daných podmínek pracovat.

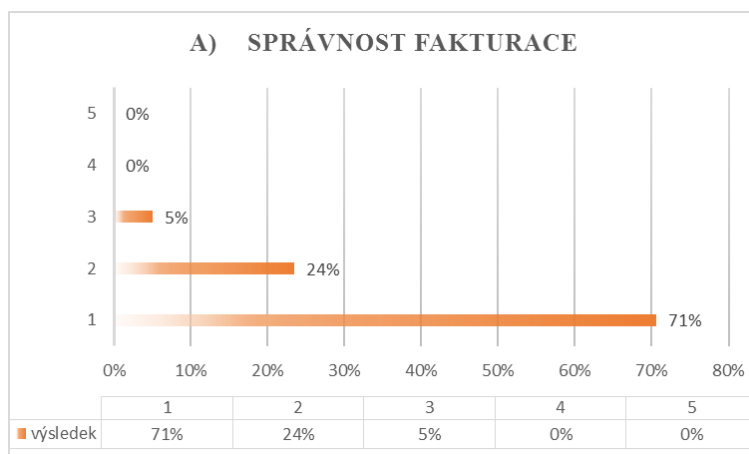


Obr. 5.18 3. NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.9.4 4. Vyúčtování - fakturace:

##### a) *správnost fakturace*

Tento blok otázek je směřován ke zjištění správnosti nastavení interních postupů na straně agentury práce. Zda klienti dostávají veškeré potřebné podklady k fakturaci ve vyhovující kvalitě a čase. Z odpovědí na Obr. 5.19 je zřejmé, že 95 % (16) z dotázaných hodnotilo správnost fakturace známkou 1 a 2.

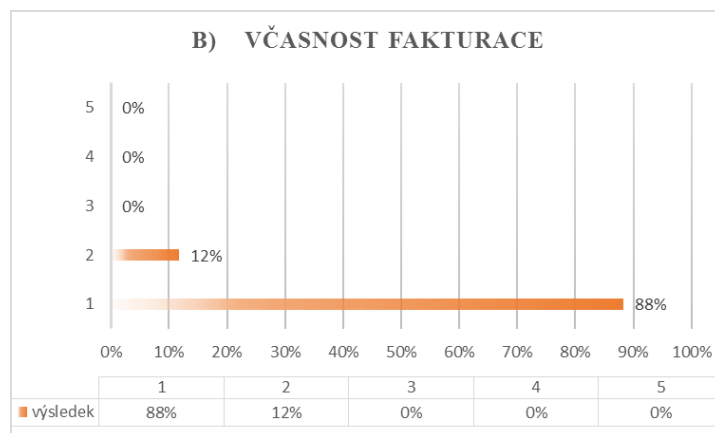


Obr. 5.19 A) SPRÁVNOST FAKTURACE

Zdroj: vlastní zpracování

##### b) *včasnost fakturace*

Stejně tak včasnost zasílání faktur ze strany agentury práce je dle Obr. 5.20 hodnoceno známkou 1 v 88 % (15) a známkou 2 ve 12 % (2).

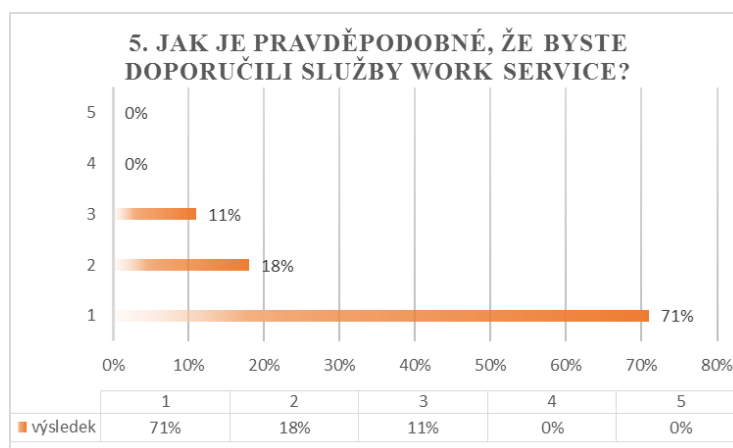


Obr. 5.20 B) VČASNOST FAKTURACE

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.9.5 5. Pravděpodobnost doporučení služeb Work Service:

71 % (12) dotázaných by doporučilo služby společnosti Work Service dalším společností. Z pohledu hodnocení dotazníků je toto velice pozitivní informace pro agenturu práce, nicméně nelze podceňovat výše uvedené špatné hodnocení kvality a kvantity dodávaných pracovníků. Toto hodnocení můžeme vykládat i tak, že samotné služby a fungování agentury práce jsou pro klienty na dobré úrovni. Dle Obr. 5.21 je patrné, že 18 % (3) ohodnotilo tuto otázkou známkou 2. Celkově 89 % (15) oslovených klientů by služby společnosti Work Service doporučili.



Obr. 5.21 JAK JE PRAVDĚPODOBNÉ, ŽE BYSTE DOPORUČILI SLUŽBY WORK SERVICE?

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Návrhy a doporučení

Společnost Amali manufaktura s.r.o. je v současné době malou, rozvíjející se společností, která má však velké ambice. Jako nová společnost má nedostatek kmenových zaměstnanců na všech pozicích a dá se říci, že současní pracovníci jsou spíše přetížení než nevyužití. Jako každá společnost, která buduje vše od nuly, hledá své potencionální odběratele, utváří svoji nabídku pro odběratele a portfolio svých produktů, vytváří výrobní strukturu a hledá si své místo na trhu. Z předchozích informací je zřejmé, že zákonitě nemá dostatek časového prostoru, aby vše sama zvládla. Ve chvíli, kdy jednatelka musí řešit tyto záležitosti, nemá dostatek časového prostoru na hledání odběratelů, utváření výrobních procesů, atd.

Z tohoto pohledu je spojení se s partnerem z oblasti pracovních a personálních agentur jednou z možných variant. Samozřejmě vždy zůstává řešení, že si všechny činnosti spojené s budováním firmy nechá na svých bedrech jednatelka.

Na jedné straně jsou finance, které jsou spojeny s využitím agentury práce a jsou exaktně měřitelné, ať už zprostředkovatelská provize při využití služby permanent placement, nebo procentuální provize kalkulovaná z hrubých mezd agenturních zaměstnanců a na druhé straně jsou nepřímo měřitelné finanční náklady spojeny s tím, že si to společnost udělá ve vlastní režii. Vždy na první pohled náklady, které jsou dané, vypadají nevýhodněji, než náklady, které v tu danou chvíli přesně vyčíslit nelze. Uplatit zde můžeme teorii nákladů ušlých příležitostí. Jestliže se jednatelka bude muset věnovat zdlouhavé selekci zaslaných životopisů, nebude mít časový prostor hledat své odběratele. Z manažerského pohledu je ztráta či nemožnost najít své odběratele nákladově daleko větší riziko než ušetření zprostředkovatelské provize za vyhledání takového zaměstnance agenturou práce.

Při podrobné analýze společnosti Amali manufaktura s.r.o., v části charakteristika výrobního závodu této diplomové práce můžeme vidět, že společnost Amali manufaktura s.r.o. je z vnějšího prostředí závislá na sezónnosti a počasí. Jaké ohrožení pro společnost Amali manufaktura s.r.o. z toho plyne? Jak jsme se již v rámci diplomové práce zmínili, mzdové náklady jsou pro společnost nejvyššími nepřímými náklady vůbec. Platí to i pro společnost Amali manufaktura s.r.o. Ve chvíli, kdy díky počasí a sezóně nebude mít Amali manufaktura s.r.o. pro všechny své zaměstnance dostatek práce, má jen dvě varianty. Rozvázat s pracovníkem pracovní poměr nebo na základě překážek na straně zaměstnavatele nechat pracovníky doma a vyplácet jim 80% mzdy. V každém případě se jedná o dodatečné náklady,

kteře se nedají předem odhadnut, a tedy není možné s nimi v plánech počítat. Amali manufaktura s.r.o. má možnost využít nabízených služeb společnosti Work Service ať už v oblasti permanent placement, tak v oblasti agenturních zaměstnanců. Jestliže se společnost rozhodne využít službu permanent placement, může se věnovat rozvoji společnosti směrem k odběratelům a společnost Work Service převezme veškerou agendu spojenou s vyhledáním vhodných pracovníků. Následně Work Service představí 3-5 nejvhodnějších kandidátů, včetně kompletních životopisů, zpětné vazby konzultantky společnosti Work Service z pohovoru, včetně ověření referencí z předchozích zaměstnání. Všichni kandidáti budou splňovat veškeré požadavky, jaké Amali manufaktura s.r.o. na takového pracovníka má. Časová náročnost ze strany Amali manufaktura s.r.o. je pouze setkat se s těmito 3-5 kandidáty a vybrat si. Jestliže si žádného z doporučených kandidátů nevybere, celá služba je pro Amali manufaktura s.r.o. zdarma a Work Service bude pokračovat v hledání nových vhodnějších kandidátů. Ve chvíli, kdy si z doporučených kandidátů vybere a pracovník nastoupí, až poté má Work Service nárok na provizi.

Obě strany mají stejnou motivaci. Na straně Work Service je motivací představit co nejkvalitnější kandidáty, kteří plně odpovídají profilu hledaného zaměstnance, protože jen tak má nárok na provizi. Na straně Amali manufaktura s.r.o. je motivací to, že dotyčného pracovníka naleznou a vyberou z představených kandidátů, kterého by za normálních okolností nikdy nenašli. Nový pracovník posílí současný tým a společnost se může dále rozvíjet. Proč zde je uvedeno, že by svými silami takového pracovníka možná nikdy nenašli? Každá společnost se plně věnuje svému oboru podnikání. Společnost Work Service jako pracovní a personální agentura má svou interní databázi, kontinuálně probíhají v Moravskoslezském kraji desítky pohovorů týdně, využívá inzerci na 25 webových portálech a v důsledku toho všeho je pravděpodobnost nalezení správného kandidáta na straně Work Service.

Zde malá rekapitulace nákladů. Work Service má jasně danou výši provize za nalezení vhodného kandidáta, který nastoupí a začne pracovat. Jestliže nenastoupí, je do té doby služba pro společnost Amali manufaktura s.r.o. zdarma. Amali manufaktura s.r.o. ušetří náklady na inzerci, čas potřebný k selekci došlých životopisů, čas strávený při pohovorech, ověřování referencí atd. V neposlední řadě je důležité zmínit, že standardně společnost Work Service poskytuje garance na své doporučené pracovníky po dobu 3 měsíců. Jestliže dotyčný pracovník skončí, ať už ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, což není podstatné, má povinnost

takové kandidáta nahradit novým vhodnějším, případně refunduje část zaplacené provize zpět klientovi.

Z tohoto pohledu bych společnosti Amali manufaktura s.r.o. doporučil využít služby permanent placement společnosti Work Service, doplnit a rozšiřovat svůj tým kvalitními pracovníky, kteří společně pomůžou budovat společnost. Ušetřený čas a energii by jednatelka měla investovat do definování vhodné vnitřní struktury firmy, zlepšování výrobních procesů a v neposlední řadě obchodním aktivitám spjatým s vyhledáváním potencionálních nových odběratelů.

S ohledem na absenci obchodní historie společnosti Amali manufaktura s.r.o. jako nově vzniklé společnosti a vzhledem k vnějším hrozbám, je zde otázka, zda by bylo vhodné využít i službu dočasně přidělených zaměstnanců. V praktické části diplomové práce se zabýváme finančními náklady při ukončení pracovního poměru s nevhodným pracovníkem, případně nadbytečným pracovníkem. Vzhledem k současnému stavu na trhu práce, kde nabídka práce převyšuje poptávku, se zabýváme pouze hlavním pracovním poměrem. Společnosti Amali manufaktura s.r.o. má specifický výrobní program a s tím spojené nároky na odbornost pracovníků.

V teoretické části je zmíněno, že společností se stejným zaměřením v České republice jsou jednotky. Již z tohoto pohledu najít potencionálního zaměstnance s praxí je téměř nereálné. Z toho vychází, že každý nový pracovník (a myslíme pracovníka ve výrobě) bude muset projít nákladným a zdoluhavým zaškolením. V průběhu zaškolení pracovník nepodává 100% výkon, ale společnost má s ním spojené náklady v plné výši. Každá výměna pracovníka a nové zaškolování jsou dodatečné náklady, které společnost brzdí a finančně zatěžují.

U nové společnosti, která se rozvíjí a potřebuje 100% výkon od každého svého zaměstnance, mají tyto dodatečné finanční náklady daleko větší negativní dopad, jak u společností větší s více zaměstnanci. Hypoteticky můžeme říct, že jestliže společnost má sto zaměstnanců ve výrobě a z toho pět nepodává stoprocentní výkon, potom celkový dopad na výsledek těchto pěti zaměstnanců bude zanedbatelný. V situaci společnosti Amali manufaktura s.r.o. jeden z pěti zaměstnanců ve výrobě bez stoprocentního výkonu bude pro finální výstup zásadní.

Zde je třeba zmínit ještě jeden faktor, který jsme v teoretické ani praktické části nezmiňovali, a to je manažerské rozhodnutí. Jakékoliv manažerské rozhodnutí není jednoduché. V tu chvíli daný manažer může společnosti pomoci, nebo uškodit, případně ji zničit. Přebírá na sebe plnou odpovědnost za své rozhodnutí a tím ovlivňuje životy jak svých zaměstnanců, tak své investice. V případě společnosti Amali manufaktura s.r.o., a obecně u víceméně většiny nově vzniklých menších společností může nastat patová situace. Na jednu stranu jednatelé vědí, že dotyčný pracovník v daném kolektivu nepodává maximální výkon, ale jsou v situaci, kdy musí zvážit, zda propuštění takového zaměstnance a veškeré finanční dopady jako je výpovědní doba, odstupné, je větší nebo menší riziko, než si nechat takového pracovníka.

V případě využití služeb agenturního zaměstnávání všechny tyto problémy odpadají. Opět jsou zde jasně definované náklady spojené s poskytnutou službou, v našem konkrétním případě ve výši 15% z celkových mzdových nákladů. Agentura práce na sebe přebírá veškerou personální agendu, ale v tuto chvíli i práva a povinnosti zaměstnavatele. Agentura práce je zodpovědná za vyhledání vhodného pracovníka, podepsání pracovní smlouvy, zajištění vstupní zdravotní prohlídky, vybavení pracovním oblečením a obuví. Následně dle požadavků společnost Amali manufaktura s.r.o. přidělí dotyčného pracovníka k výkonu práce u uživatele. V tomto konkrétním případě by byl uživatel společnost Amali manufaktura s.r.o.

Výhod, které by s využitím služby dočasného přidělení Amali manufaktura s.r.o. získalo, je celá řada. Jednak by firma ušetřila čas na vyhledávání dotyčného pracovníka a s tím spojené náklady na inzerci, selekci životopisů, pohovory, atd. Zároveň by společnost Amali manufaktura s.r.o. hradila jen náklady spojené s výkonem dotyčného pracovníka a v případě, že by dotyčný pracovník nesplňoval potřebné předpoklady, byla by povinnost na agentuře práce dotyčného pracovníka prvně motivovat a v případě, že by to nebylo dostatečné, dotyčného pracovníka nahradit novým.

Motivací společnosti Amali manufaktura s.r.o. by bylo poskytnout dotyčnému pracovníkovi maximálně možnou podporu v průběhu zaškolování, protože následně by byl dotyčný pracovník plnohodnotným členem týmu a pomáhal dále posouvat společnost. Motivací na straně agentury práce by byla snaha vybrat co nejvhodnějšího pracovníka, který bude odpovídat potřebám společnosti Amali manufaktura s.r.o. a následně bude schopen stát se plnohodnotným členem týmu a v důsledku toho bude mít agentura práce možnost fakturovat



odvedenou práci a tím i svoji marži. V případě, že agentura práce vybere nevhodného pracovníka, má s ním spojené náklady na jeho vyhledání a následné vybavení. Tím, že agentura práce při službě dočasného přidělení je zároveň i zaměstnavatel, odpadá uživateli jakékoliv náklady spojené se zdravotní prohlídkou, vybavením pracovním oblečením a obuví dotyčného pracovníka, s výpočtem mzdy, atd.

Je třeba zde zmínit i dopad na cash-flow. Standardně je splatnost faktur 14 – 30 dní od vystavení faktury. Agentura práce coby zaměstnavatel má povinnost vyplatit své zaměstnance a následně obdrží finanční prostředky od uživatele a tím pádem by společností Amali manufaktura s.r.o. toto mohlo být přínosem při řízení cash-flow.

Zkušební doba je negativní pojem pro zaměstnance a bezpečným obdobím pro zaměstnavatele. Zaměstnanec se v tomto období snaží ukázat, že je hoden plně obhájit danou pozici, a zaměstnavatel vnímá toto období jako seznamování se, poznávání a testování pracovníka. V tomto období může kdykoliv jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel ukončit pracovní poměr zde dne na den bez udání důvodů a bez jakýchkoliv dodatečných nákladů. Z toho důvodu nemůžeme chápat toto období jako 100% odrážející realitu, ať již na jedné nebo na druhé straně, protože obě strany toto období vnímají jinak. Až po zkušební době můžeme hodnotit skutečnost. Zda zaměstnanec opravdu chce na sobě pracovat a rozvíjet se s danou společností, či nikoliv. Proto i v praktické části diplomové práce jsme se zabývali obdobím ve zkušební době a po zkušební době.

V případě využití služby dočasného přidělení by si společnost Amali manufaktura s.r.o. snížila riziko budoucích dodatečných nákladů spojených s ukončením zaměstnanců. Jestliže kdykoliv v průběhu spolupráce by nebyla spokojena s daným pracovníkem, bylo by povinností na straně agentury práce dotyčného pracovníka nahradit, bez jakýchkoliv závazků na straně společnosti Amali manufaktura s.r.o.

Vzhledem k velikosti společnosti Amali manufaktura s.r.o., k sezónnosti a vnějším hrozbám, k časovým možnostem a malému kolektivu bych doporučoval společnosti Amali manufaktura s.r.o. využít služeb společnosti Work Service v oblasti agenturního zaměstnávání. Tento krok jednak vytvoří časový prostor věnovat se strategickým věcem při zavádění nové společnosti na trh a zároveň získat možnost využívat pracovní kapitál jen v období potřeby a v potřebné kvalitě.

V rámci dotazníkového šetření můžeme sledovat, že otázky spojené přímo s pracovníky agentury práce, nedopadly v rámci hodnocení nejlépe. V hodnocení se objevují známky 4 a 5. Z pohledu klientů je tedy kvalita a kvantita dodávaných pracovníků hodnocena negativně. Byť nebylo cílem diplomové práce přímo hodnotit kvalitu a kvantitu poskytovaných služeb společnosti Work Service, můžeme v rámci této kapitoly vyvodit i návrh a doporučení směrem k agentuře práce. Napříč praktickou částí odkazujeme na současný trh práce. Ten se v současné době pohybuje na hodnotách roku 2008 před hospodářskou krizí. V České republice v té době pracovalo velké množství zahraničních pracovníků, a proto bych doporučoval agentuře práce nezaměřovat se pouze na nabídku pracovní síly z České republiky, ale diverzifikovat toto riziko a investovat čas, energii a finance na rozvoj náborových kanceláří v zemích Slovensko, Bulharska a Polska. Jazyková bariéra není u pracovníků z těchto zemí tak velká, poněvadž se jedná o slovanské jazyky. Nedoporučoval bych například pracovníky z Rumunska, protože zde je jazyková bariéra zásadním problémem a v případě využití pracovní síly z této země by vyvstala nutnost zabezpečení práce tlumočníka, což jsou dodatečné náklady pro klienty. V neposlední řadě přidanou hodnotou pracovníků ze Slovenska, Polska a Bulharska jsou společností vnímaná pozitiva ve smyslu, pracovitost, manuální zkušenosti a nižší inklinace k alkoholu, než např. u pracovníků z Ukrajiny.

## 7 Závěr

Práce s **lidským kapitálem** je na trhu práce velmi **obtížná**. Všechny kroky vedoucí k jejímu posílení a **zvýšení efektivity** stojí na teoretických základech, bez kterých se dnes žádný vedoucí pracovník neobejde. Otázka správného **manažerského rozhodnutí** je v této diplomové práci několikrát řešena a současně s ní tato diplomová práce podrobně analyzuje a **rozpracovává** pojem **pracovní kapitál** a s tím spojený i **nezbytný lidský faktor**. Jak najít ty nejlepší a **vhodné pracovníky je velmi složité**, v teoretické části diplomové práce se zabýváme jednou z variant, jak nejlepšího výsledku na trhu práce docílit a zda navržená řešení mohou být pro společnost výhodná. Představili jsme možná **rizika při ukončování** pracovního poměru a nabídli možnost **eliminace rizika dodatečných nákladů**, které společnosti vznikají.

Možnost zajištění dostatečné kvality lidského kapitálu jsme nastínili v kapitole spolupráce s pracovními a personálními agenturami. Analyzujeme **přidanou hodnotu agentury práce** a její výhodnost či nevýhodnost v konkrétních situacích. Vymezili jsme zásadní **rozdíly** mezi **pracovní a personální** agenturou a nabídky jejich **služeb na trhu práce**. V této teoretické části jsme využili SWOT analýzu, PESTLE, Porterovu analýzu a dotazníkové šetření

Praktická část zahrnuje vymezení činnosti konkrétní personální a pracovní agentury, kterou je **jedna z největších** společností v České republice Work Service Czech s.r.o. Představili jsme potenciálního klienta – **nově vzniklou** výrobní společnost **Amali manufaktura s.r.o.**, která se jako jedna z mála firem u nás zabývá výrobou a **zpracováním kakaových bobů** s výsledným **produktem** ve formě různých druhů **čokolád**. Kombinovali jsme různé možnosti pracovních poměrů a **vyhodnotili**, zda je potřebné spolupracovat s agenturou práce při hledání nových zaměstnanců a zefektivnění pracovního procesu. Pro vybranou firmu jsme vytvořili **nabídku konkrétních řešení** a **navrhli opatření**, která by výrobu **zefektivnila** a zaručila **maximální spokojenost** na straně vedení firmy i klientů.

Vzhledem ke skutečnostem, že společnost Amali manufaktura s.r.o. **nemá** dostatečný pracovní kapitál, **nemá** vlastní personální oddělení a veškeré činnosti jsou **suplovány** jednatelkou společnosti, **doporučili** jsme využít služeb agentury práce. Významně rozhodnutí bylo **ovlivněno** i výsledkem **SWOT analýzy** v teoretické části diplomové práce, ze které

vyplývá, že společnost Amali manufaktura s.r.o. je významným způsobem **ovlivněna sezónností a počasím** a z to plynoucí **častou** změnou potřeb pracovního kapitálu.

**Přidanou hodnotou** při využití služeb agentury práce je i možnost optimalizovat **cash-flow**. V tak důležitém období pro nově vzniklou společnost, jako je **penetrace trhu**, hledání si svého místa na trhu, hledání odběratelů, optimalizace výrobních procesů atd., je i podstatné **eliminovat** jakékoliv **rizika**. Naše doporučené řešení eliminuje dodatečné náklady spjatý s případným **snižováním** pracovního kapitálu, či **obměnou** neproduktivních pracovníků v období **po zkušební době**.

V rámci praktické části, z **dotazníkového šetření**, jsme zjistili a **navrhli** i doporučení pro **agenturu práce**. Toto nebylo cílem diplomové práce, ale na základě výsledku a hodnocení dotázaných, **vyšlo** najevo, že současní klienti jsou spokojeni se samotným **fungováním** agentury práce, ale vzhledem k okolnostem na trhu práce, je velmi **malá spokojenost** s počtem vhodných kandidátů, **kvalitou** kandidátů a **včasností** vyhledání vhodných kandidátů a **vykrytí** jednotlivých objednávek ze strany klientů. Na základě těchto výsledků jsme **doporučili** agentuře práce **zaměřit** své aktivity na nábor **zahraničních pracovníků** v rámci **Evropské unie**. Konkrétně se jednalo o pracovníky z **Polska, Slovenska a Bulharska**.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Translated by Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 8024713004.

EVANGELU, Jaroslava E. a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-807-4181-641.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 9788024713595.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MARTÍNEZ, Tomás. *The human marketplace*. 1st edition, Transaction Publishers, 1976. 159 s. ISBN 0878550941.

PICHRT, Jan et al. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-481-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

### Internetové zdroje:

APA. *Představení APA* [online]. APA [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.apa.cz/>

APPS. *Profil APPS* [online]. APPS [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/profil-apps.html>

BUSINESSINFO. *Právní průvodce: Využití služeb agenturního zaměstnávání pro zaměstnavatele* [online]. BUSINESSINFO [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyuziti-sluzeb-agenturniho-zamestnavani-pro-zamestnavatele-ppbi-61980.html#!>

FINANCE.CZ. *Míra nezaměstnanosti* [online]. FINANCE.CZ [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Situace na trhu práce v okrese Ostrava* [online]. MPSV [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky>

KPČR. *O nás* [online]. KPČR [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.klubpersonalistu.cz/cz/kdo-jsme>

KURZY.CZ. *HDP* [online]. KURZY.CZ [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost* [online]. KURZY.CZ [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MFCR. *Makroekonomická predikce - duben 2016* [online]. MFCR [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>

PORTÁL MPSV. *Trh práce – analýza roku 2012* [online]. PORTÁL MPSV [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2012/anal2012.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2012/anal2012.pdf)

ZÁKON O ZAMĚSTNANOSTI. *Paragraf 14 odst. 1 a 2* [online]. ZÁKON O ZAMĚSTNANOSTI [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast2.aspx>

ZÁKONÍK PRÁCE. *Paragraf 43a* [online]. ZÁKONÍK PRÁCE [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-43a/>

**Ostatní:**

*Interní informace společnosti Amali manufaktura s.r.o, 2016*

*Interní informace společnosti Work Service Czech s.r.o, 2016*

## Seznam zkratk

APA	Asociace personálních agentur
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
KPČR	Klub personalistů České republiky
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ZPr	Zákoník práce
ZamZ	Zákon o zaměstnanosti



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....

Jan Stehlík

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

<b>Dotazník spokojenosti klienta</b>					
<p><b>Vážený kliente,</b>  dovolte, abychom Vám položili několik krátkých otázek souvisejících se zlepšením kvality našich služeb. Prosím, ohodnot'te (zakroužkujte) každé hodnotící kritérium známkou jako ve škole (škála 1 - nejlepší až 5 - nejhorší):</p>					
<p><b>Co pro Vás znamená perfektní obsluha klienta (prosíme o odpověď heslem či několika krátkými body)?</b></p>					
<b>1. Jak hodnotíte komunikaci se společností Work Service:</b>					
a) s koordinátorem zakázky	1	2	3	4	5
b) s přidělenými zaměstnanci	1	2	3	4	5
c) vnitřní komunikace Work Service	1	2	3	4	5
<b>2. Kvalita obsluhy – služeb společnosti Work Service:</b>					
a) reakce-schopnost plnění objednávek	1	2	3	4	5
b) reakce-schopnost sdělování informací	1	2	3	4	5
c) plnění termínů a důkladnost plnění úkolů	1	2	3	4	5
d) reportování	1	2	3	4	5
e) celkový dojem z poskytovaných služeb	1	2	3	4	5
<b>3. Náborý zaměstnanců:</b>					
a) kvalita zaměstnanců	1	2	3	4	5
b) fluktuace – rotace zaměstnanců	1	2	3	4	5
c) absence pracovníků na směnách	1	2	3	4	5
<b>4. Vyúčtování – fakturace:</b>					
a) správnost fakturace	1	2	3	4	5
b) včasnost fakturace	1	2	3	4	5
<p><b>5. Jak je pravděpodobné, že byste doporučili služby Work Service?</b>  <b>(1 - nejvíce pravděpodobné, 5 - nejméně pravděpodobné)</b>  1    2    3    4    5</p>					
<p><b>Vážený kliente, velmi děkujeme za vyplnění dotazníku.</b></p>					